

# **LE DÉVELOPPEMENT DU POTENTIEL DES MANAGERS**

## Collection Dynamiques d'Entreprises

dirigée par Dominique Desjeux

- ALTERSOHN Claude, *De la sous-traitance au partenariat industriel*, 1992.
- LOQUET Patrick, *Sauver l'emploi et développer les compétences, le double enjeu de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois*, 1992.
- SUMIKO HIRATA Héléna (ed.), *Autour du «modèle» japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations au travail*, 1992.
- GILBERT Patrick, GILLOT Claudine, *Le management des apparences. Incantations, pratiques magiques et management*, 1993.
- REGNAULT Gérard, *Motiver le personnel dans les P.M.E., Approche pratique*, 1993.
- BREILLLOT Jean-Marie, REINBOLD Marie-France, *Gérer la compétence dans l'entreprise*, 1993.
- BEC Jacques, GRANIER François, SINGERY Jacky, *Le consultant et le changement dans la fonction publique*, 1993.
- GUIENNE-BOSSAVIT Véronique, *Etre consultant d'orientation psycho-sociologique. Ethique et méthodes*, 1994.
- SPIELMANN Michel, *Ces hommes qu'on rachète, aspects humains des concentrations d'entreprises*, 1994.
- BOUTILLIER Sophie, UZUNIDIS Dimitri, *Entrepreneurs et innovation en Grèce. L'entrepreneur révolutionnaire*, 1994.
- PIGANIOL-JACQUET Claude (ed.), *Gestion des ressources humaines : analyse et controverses*, 1994.
- REGNAULT Gérard, *Animer une équipe dans les PME aujourd'hui*, 1994.
- LOUCHART Jean-Claude, *Nouvelles approches des gestions d'entreprise*, 1995.
- MARCON Michel, SIMONY Nadia, *Les transformations du comité d'entreprise*, 1995.
- DOLY Jean-Pierre, MONCONDUIT François, *L'entreprise entre contrainte et liberté*, 1995.
- MESSIKA Liliane, *Les dircoms, un métier en voie de professionnalisation*, 1995.
- CASTEL François (du), *La révolution communicationnelle, les enjeux du multimédia*, 1995.
- COVA Bernard, *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, 1995.
- LES CAHIERS DU CARGÈSE, *Sciences sociales et entreprises. Histoires de partenariat*, 1995.

**Pascal Leleu**

**LE DÉVELOPPEMENT  
DU POTENTIEL DES MANAGERS**

La dynamique du *coaching*

**Editions L'Harmattan**

5-7 rue de l'Ecole-Polytechnique  
75005 Paris

© L'Harmattan, 1995  
ISBN : 2-7384-3733-8



# SOMMAIRE

Introduction. ....	11
Première partie. Cadre de référence de l'étude. ....	19
1. Le contexte actuel. ....	21
2. Les concepts abordés. ....	41
Deuxième partie. Approches contemporaines. ....	51
1. Les grandes théories du domaine. ....	53
1.1. L'approche psychanalytique. ....	61
1.2. L'approche du stress. ....	75
1.3. L'approche de l'idéalisation. ....	85
1.4. L'approche de la psychopathologie du travail. .	93
2. Comparaisons et compléments. ....	111
2.1. Remarques comparatives. ....	113
2.2. Management et virilité. ....	129
Troisième partie. Evolution de métiers. ....	147
1. Les évolutions du management. ....	149
2. Les évolutions du conseil. ....	195
3. Les évolutions de la psychologie du travail. ....	209
Quatrième partie. Coaching de managers. ....	219
1. Définitions du coaching. ....	221
2. Les aspects de la relation dans le coaching. ....	239
3. Quel profil pour les coachs ? ....	253
4. Le contenu d'un coaching. ....	273
Conclusion. ....	301
Bibliographie. ....	305



# LISTE DES FIGURES

L'entreprise, entité fédératrice ? .....	37
Modèle standard du stress.....	81
L'accroissement de l'investissement professionnel .....	92
Le lien individu/entreprise, l'image de l'attraction.....	119
Constitution du système professionnel.....	123
L'investissement de l'individu : une distance à découvrir. .	176
Fonctionnement et développement de l'organisation.....	191
Responsabilisation et diffusion du pouvoir.....	194
Les styles d'aide .....	199
Les acteurs de l'accompagnement .....	229
Le triangle de la dynamique de l'identité.....	244
Positionnement du coach .....	255
Dynamique de la peur et du désir.....	293
Changement, désir et peur .....	296
Savoir et Etre .....	297



# INTRODUCTION

"Se cacher est un plaisir, ne pas être découvert est une catastrophe<sup>1</sup>".

Depuis plusieurs années je me suis préoccupé des dimensions psychologiques du management. D'abord pour avoir subi, avec plus ou moins de bonheur, des chefs, des directeurs, des managers forts différents ; ensuite pour en avoir conseillé d'autres, tout en restant moi-même dans une dynamique d'évolution personnelle.

Si le thème du management a souvent été abordé, celui de sa dimension psychologique l'a été plus rarement mais connaît actuellement une vogue remarquable<sup>2</sup>. Notre époque de crise et de changements bouscule l'entreprise, et il n'est pas une semaine sans que la presse n'aborde le sujet du stress et de ses coûts. Les modes du management se succèdent et une réflexion de fond sur ce thème semble nécessaire : elle sera sûrement accomplie par de nombreux auteurs qui, chacun, apporteront des briques à cette construction.

---

<sup>1</sup> WINNICOT D.W. "La consultation thérapeutique et l'enfant", Gallimard, Paris, 1971

<sup>2</sup> CHANLAT J.F. "L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées", Editions ESKA, Québec, 1990

Depuis quelques années, des événements ont attiré l'attention sur le "coût psychologique" du management, appelés "burn-out", décompensation, "karoshi", "management idéalisant", "crise du héros", etc. : ces syndromes illustrent des épisodes troublants de la vie de managers.

Les entreprises sont, à présent, confrontées à des soucis de personnel non seulement à la base de la pyramide (problèmes de l'adaptabilité des bas niveaux de qualification) mais également au sommet (crise psychique des managers). L'urgence de la crise amène de nombreux décideurs à adopter des réponses parfois superficielles à ces problèmes. Les modes et les recettes se succèdent sans apporter de solutions à long terme aux entreprises désireuses de cultiver des atouts pour l'avenir. La presse se fait parfois l'écho du "malaise" des managers<sup>3</sup>, et des réactions aux modes apparaissent : " Il m'a semblé qu'il fallait lancer un véritable plaidoyer pour que s'ouvre un débat sur l'état de la situation managériale, sur la nécessité de renoncer à un nivellement des idées, des valeurs et des méthodes imposées désormais à toute la planète par le modèle libéral anglo-saxon à travers des références didactiques désordonnées et fréquemment inadaptées."<sup>4</sup>

La crise et les changements qu'elle apporte modifient le rôle du manager et l'amènent parfois à gérer des contradictions entre ses valeurs personnelles et les actions qu'il doit commettre ou les messages dont il doit se faire l'écho. Ainsi comment un responsable de personnel s'y prend-il, psychologiquement, pour licencier en masse ? Peut-il faire abstraction longtemps de ses sentiments personnels ?

Face à ces évolutions de leur rôle, de nombreux managers sont désarmés et on constate une croissance importante du stress et des phénomènes associés (maladies, démobilité, démotivation, etc.).

---

<sup>3</sup> "Les managers ont du vague à l'âme", Dossier management de "Entreprises et carrières", n°260, 13 septembre 1994

<sup>4</sup> RENAUD-COULON Annick, "L'entreprise sur mesure", L'Harmattan, Paris, 1994, p. 9

Les coûts de ce que l'on nomme communément "le stress" représentent des sommes importantes :

- pour l'entreprise par les erreurs commises sous l'effet d'un stress intense : les managers de haut niveau peuvent être amenés à commettre des erreurs aux conséquences graves,
- pour la société par le coût des prestations médicales induites par le stress, les maladies psychosomatiques, etc.
- pour l'individu par l'effet sur son identité, sur son équilibre, sur ses autres centres de vie (famille, etc.).

Le sujet de l'étude est centré sur l'exercice du management, ses difficultés, sa problématique et son évolution relativement aux dynamiques de changement de l'entreprise et de son environnement.

Les différentes étapes de notre progression consisteront en :

- l'examen des approches explicatives proposées par les différents auteurs, avec une brève présentation de leurs concepts et limites,
- l'expression de remarques comparatives sur ces différentes approches et l'apport d'un rapprochement conceptuel entre management et virilité,
- l'analyse des évolutions des métiers de manager, de consultant et de psychologue du travail,
- le coaching, ses définitions, ses différentes formes et les réponses qu'il apporte aux questions liées à la dimension psychologique du management.

Nous débiterons par une analyse des évolutions du contexte social, source d'évolution de valeurs, de besoins, tant des salariés que des managers. Ces évolutions se caractérisent par le changement et sa dynamique selon les aspects technique, économique, culturel et psychologique. Les attitudes face à ces changements sont multiples et elles y participent soit d'une manière motrice, soit comme frein.

Les interrelations entre l'entreprise et la société changent également et les incidences sur les travailleurs, leur investissement professionnel, et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise en sont des signes remarquables.

L'ensemble de ces changements affecte la relation des managers à l'entreprise, leur rôle évolue et fait appel à de nouvelles compétences éloignées des aspects de coordination ou de commandement décrits par H. Fayol<sup>5</sup> (Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle).

L'apport de nombreux auteurs permettra d'illustrer que le management fait progressivement appel à des compétences d'ordre psychologique croissantes, que ce soit dans les modes de management, dans les contraintes que doit gérer le manager, ou dans les outils de gestion des hommes (motivation communication, culture d'entreprise, etc.). L'appel à ces compétences induit, pour le manager, des difficultés potentielles qui peuvent s'activer sous l'influence d'une charge qui s'accumule, ou sous l'effet d'un événement brutal (traumatisme). L'ensemble de ces charges psychologiques est souvent désigné sous le terme "stress" : nous explorerons l'ensemble des courants explicatifs actuels et les dénominations multiples attribuées à ces phénomènes.

La présentation de l'ensemble de ces approches sera complétée d'éléments comparatifs qui permettront de proposer une analyse supplémentaire relative au rapport entre management et virilité.

Les évolutions de la société et des entreprises se répercutent dans les évolutions des métiers. Par exemple le manager qui doit animer une équipe de télétravailleurs a peu de compétences communes avec le chef d'équipe décrit par Taylor. Les dimensions psychologiques du management prennent une importance croissante qui suscite chez de nombreux managers des malaises dus à leur manque de préparation à ces aspects de leur fonction. La définition du management comme ensemble d'outils, de techniques ne suffit plus à apporter une réponse à l'ensemble des rôles que le manager doit tenir : envers l'entreprise, envers ses subordonnés, envers la société, etc. Le

---

<sup>5</sup> SCHEID Jean-Claude "Les grands auteurs en organisation" Dunod, Paris, 1990, pp. 80-81



développement du besoin de nouvelles capacités managériales met en lumière des lacunes, des défauts actuels du management et des aspects de la culture managériale qui seront abordés au regard de l'évolution de ce métier.

Nous constatons que l'image moderne du manager s'enrichit de dimensions philosophiques, oblatives même. Les dimensions personnelles de l'individu prennent une importance croissante et je suis persuadé qu'il convient que le manager moderne soigne ses relations, à commencer par celle qu'il entretient avec lui-même. L'évolution du rôle du manager et des rapports qu'il entretient avec l'entreprise pose de nouveaux problèmes et les solutions proposées jusqu'à présent restent souvent de l'ordre de la recette, ou d'ambitions générales sans apports méthodologiques suffisants. Les dimensions personnelles du manager y sont présentées dans le cadre de l'exercice de sa profession, mais le coût de ces nouvelles dimensions ou de leur influence sur la vie hors travail y est rarement exprimée. Pourtant, le malaise croissant des managers ne doit pas être la source d'un coût excessif pour les individus et la découverte d'un équilibre professionnel ne peut se payer par des déséquilibres personnels et familiaux préjudiciables à long terme à l'individu et à l'entreprise.

De plus, on assiste depuis plusieurs années à un recours croissant aux consultants de proximité, gourous, ou autres "accompagnants". Ce recours sera analysé comme une forme possible de solution en recherchant les éléments substantiels qui permettent de comprendre l'impact qu'apportent ces acteurs particuliers dans l'entreprise. Le conseil y sera discuté selon ses dimensions et ses rôles variés entre "advising" et "counseling".

Les consultants utilisent fréquemment des outils destinés à "modeler" les comportements des managers, ils s'appuient fréquemment sur des notions de psychologie.

L'évolution de la psychologie du travail, sa présence dans les entreprises à des fonctions variées sera également discutée. La question de la présence des psychologues du travail sur le territoire du conseil sera abordée.

La question de la formation au management est importante : elle évolue de plus en plus vers une formation du manager. Nous l'aborderons par une discussion sur le développement des managers, relativement à cette dimension personnelle et psychologique de leur rôle, et notamment sur les éléments pragmatiques des apports de l'expérience et d'une nécessité éventuelle d'accompagner cette expérience afin de l'exploiter au mieux. L'expérience en tant qu'accumulation de situations vécues ne se suffisant pas à elle-même, il apparaît nécessaire qu'elle soit passée au crible d'un travail de réflexion et de verbalisation pour pouvoir s'ancrer dans l'enrichissement d'une pratique personnelle. De la même façon "le style" doit posséder une souplesse, une capacité d'adaptation à des situations multiples et variées, qu'il convient d'entraîner, de travailler et d'enrichir afin de trouver une efficacité et un équilibre satisfaisant pour l'entreprise et le manager.

L'ensemble de ces actions d'une "progression au long cours" pourrait trouver place dans un "coaching" de manager. Ce phénomène de coaching sera donc développé sous ses facettes multiples afin d'appréhender sa pertinence vis-à-vis des problèmes décrits.

L'objectif est de comprendre les causes du malaise actuel du management :

- dans le contexte changeant,
- à la lumière des théories sur le stress et des dynamiques psychologiques du travail et du management,

et de proposer des éléments de résolution autour des activités de soutien psychologique, d'accompagnement de managers, de coaching, d'approfondissement de formation en situation - "progression par le management", et d'amélioration des capacités managériales...

L'objectif de ces accompagnements pourrait être de faire en sorte que chaque acte accompli au travail soit autant que possible l'expression de la volonté et du désir de celui qui l'effectue, cela implique conscience et connaissance claire et complète de ce qu'on fait et de ce pour quoi on le fait. Dans ce cas on peut parler de

"résonance symbolique" entre théâtre de la situation de travail actuel et théâtre interne hérité du passé<sup>6</sup>.

Il arrive qu'on entende des réflexions comme "perdre sa vie à la gagner" ou encore parler de l'entreprise comme de l'antre-prise, ou même que la vie au travail ne soit plus le siège de l'en-vie. Ces quelques réflexions sont le signe que l'organisation ne fournit pas les moyens aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui représente une carence du management. Car le manager est le médiateur entre l'individu et l'entreprise, quel que soit son niveau, la relation qu'il noue avec son environnement illustre la complexité des motivations : l'équipe travaille-t-elle pour elle ? Pour son manager ? Pour l'entreprise ?

Tenter de transformer une pensée, des intuitions, des principes d'intervention rarement exposés, en mots, pour les dire et à plus forte raison les écrire est un exercice difficile. D'abord, cela impose une structuration de l'écrit qui est rarement présente dans la pensée, laquelle est plutôt non linéaire, événementielle, parfois chaotique, telle un maelström d'où émergent des produits variés à appréhender. Ensuite, cela impose une argumentation dont on fait souvent l'économie pour soi-même, tant on peut se convaincre facilement de ses propres idées dont la "vérité" paraît évidente. Ce travail de mise en mots renvoie à une dialectique où dire ce que l'on pense renvoie à la question de savoir si on pense vraiment ce que l'on dit.

Dans le texte qui va suivre j'ai pris le parti d'utiliser les mots "homme", "manager", "dirigeant" dans leur acception non sexuelle au lieu de leur substituer quelque locution lourde ou maladroite. J'invite le lecteur (et la lectrice !) à garder en mémoire l'usage non sexuellement différencié que je fais de ces termes.

Bien que certains aspects de ce travail soient parfois conceptuels, j'ai tenté de l'étayer, à chaque fois que c'était possible, par des exemples tantôt réels, tirés de mon expérience de consultant

---

<sup>6</sup> DEJOURS Christophe & ABDOUCHELI Elisabeth "Itinéraire théorique en psychopathologie du travail" in Travail et santé mentale, ANACT, Paris, 1991, p. 31,

principalement ou entendus de collègues, tantôt fictifs ou, devrais-je dire plus justement, reconstruits sur la base d'événements ou de comportements réels, c'est-à-dire "nettoyés" et plus illustratifs.

Ce travail m'a conduit à lire de nombreux auteurs, à m'imposer une discipline de production à faire des efforts de structuration, tout ceci dans le but de produire un document souvent dense. L'objectif est bien dans la dynamique du sujet : suggérer, provoquer, produire chez le lecteur des réflexions propices à la construction de son propre sens. Le plaisir est, pour moi, la clé de cette production, j'en souhaite aussi aux lecteurs.

## **Première Partie**

### **CADRE DE REFERENCE**



# 1

## LE CONTEXTE ACTUEL

"L'environnement n'est pas seulement plus complexe que nous le pensons ; il est plus complexe que nous ne saurions le penser"<sup>7</sup>

Le contexte actuel de l'environnement de l'être humain se caractérise par le changement : comme dynamique actuelle et comme thème d'actualité, on peut même dire que "le changement est un mythe qui reste immobile"<sup>8</sup>. Cette thématique est abordée fréquemment depuis plusieurs années autour des notions de crises, et même parfois de changement paradigmatique.

Les changements concernent tous les environnements de l'être humain, que ce soit l'organisation de l'entreprise, l'environnement social et politique, l'évolution des valeurs, l'environnement familial, le cadre culturel, l'économie, etc., toutes ces dimensions environnant l'être sont en mouvance.

---

<sup>7</sup> ELGOVY G. "Le bluff du futur", Calmann-Levy, Paris, 1974, p. 15

<sup>8</sup> JACQ Francis & MULLER Jean-Louis, "L'homme retrouvé", ESF, Paris, 1994, p. 21

Les différentes facettes de ce changement seront exposées, particulièrement sous l'angle de l'individu et des influences de ces modifications contextuelles sur ses comportements.

Ce changement, qui s'accroît, s'accélère, est lui-même changeant, au point que certains auteurs insistent sur le fait que "le changement change", ce qui constitue une modification fondamentale de nos habitudes et de nos modes de pensée : si le changement était un accroissement d'un état existant, il suffirait de penser mieux, ou plus vite ; mais si le changement change lui-même, de quoi demain sera fait, et surtout comment nous y préparer ? Dans cette dynamique sociale, les valeurs d'habitude, d'expérience sont en dépréciation au bénéfice des valeurs de mobilité<sup>9</sup>, d'adaptabilité, etc.

La question fondamentale reste de savoir comment se préparer à demain, comment anticiper le changement ? Cette question sera abordée par un regard sur l'attitude face au changement et sur l'évolution des valeurs personnelles.

L'incidence de ces changements modifie les relations de l'entreprise et de la société, on assiste à un retour en force des entreprises et des valeurs managériales dans les valeurs socialement répandues. Cela fera l'objet de la troisième partie de ce chapitre en se centrant sur la place du cadre dans l'entreprise et dans la société.

## 1.1 - UN CONTEXTE DE CHANGEMENT

L'approche la plus simple pour appréhender les changements de notre siècle est de tenter de lister les plus représentatifs en proposant une catégorisation. Le classement ci-dessous comporte quatre entrées, l'ordre technique, l'ordre culturel, l'ordre économique, l'ordre psychologique.

- l'ordre technique : il se caractérise par l'introduction des nouvelles technologies et ses conséquences.

---

<sup>9</sup>JACOUD Romain & METSCH Manuel "Diriger autrement", Les éditions d'organisation, 1991



L'informatique, la robotique, la bureautique, la télématique<sup>10</sup>, ... l'accroissement de ces technologies est à l'image du changement : une course en avant accélérée. La première conséquence est l'inflation des moyens de communication et d'information, cela réduit virtuellement les distances et apporte, prétendument, une plus grande implication du citoyen dans son environnement : ainsi, l'accroissement du volume d'informations est flagrant si on compare ce qu'on connaît de la "révolution" roumaine de 1989, avec, par exemple, le coup d'Etat du 2 Décembre 1851 en France. Une autre conséquence de cette industrialisation est la division du travail, qui provoque la perte de l'aspect symbolique au travers d'une spécialisation des tâches.

La conséquence principale de l'accroissement technologique est l'apparition et la diffusion d'une culture de la distanciation, du conceptuel dans laquelle la relation au monde est médiatisée, remplie d'intermédiaires complexes, abstraits et symboliques.

- l'ordre économique : il est une des productions de notre société de consommation dans laquelle le modèle économique puise sa force. L'industrialisation, source d'une élévation importante des revenus, des niveaux de vie, et des capacités de consommation des populations de nos pays dits "industrialisés", nous impose le mode de vie économique et le mode de pensée économique, chacun est pris dans le mouvement économique de sa vie : consommer, payer des impôts, payer ses traites, payer son loyer, ... et le moteur, ou les freins, de l'action sont, généralement, économiques.

Le modèle économique, s'appuyant sur la notion de croissance trouve aujourd'hui ses limites. En l'absence de nouveaux marchés, l'énergie de croissance se trouve détournée vers des opérations de concentration et de

---

<sup>10</sup>LASFARGUE Yves "Techno-jolies, techno-folies", Les éditions d'organisation, 1990

fusion, dans lesquelles, souvent, l'entreprise n'est plus qu'un produit parmi d'autres sur le marché financier, au détriment de son capital humain. Bien que les remèdes utilisés soient de l'ordre de l'économique et que les analyses s'appuient encore sur le primat de l'économique, des points de vue plus globaux apparaissent qui prennent en compte la globalité des processus, par exemple la notion des coûts cachés de la production (la pollution, ou les maladies de stress). La réussite de l'ordre économique, par l'élévation des niveaux de vie, amène les gens, paradoxalement, à s'éloigner de l'économique et à être plus pensant et voulant ...

l'ordre culturel : il est le reflet des transformations des autres domaines, elles provoquent des modifications de valeurs qu'il est difficile d'assimiler. Quelques exemples illustrent ce propos : l'apport des techno-sciences et les notions de travail, de métier, d'emploi.

Les techno-sciences sont le fondement de notre société industrielle, certains auteurs parlent d'une "religion de la science", la rationalité instrumentale (souvent confondue avec la raison) et la logique gouvernent (apparemment) les décisions. Or ce modèle "rationnel" échoue, à cause de l'inhibition du potentiel humain dans la division du travail, des limites des ressources planétaires, des limites d'une croissance dont on a voulu croire qu'elle se poursuivrait sans limites, de la pollution, du gaspillage ... Ainsi cet "absolutisme de la raison" est rejeté. Le scientisme "nous promet qu'à l'aide de ces mêmes techniques qui ont fait leurs preuves dans les sciences physiques, nous pourrions arriver à créer une science exacte de l'homme"<sup>11</sup>.

Le concept de travail évolue aussi grandement avec une forte différenciation travail versus emploi et la décroissance d'une dialectique entre travail et loisirs. Dans la société contemporaine, l'image de l'homme est liée au travail : l'homme est actif : ouvrier, cadre, commerçant,

---

<sup>11</sup> WHYTE William H. Jr "L'homme de l'organisation" Plon, 1959, p. 33

agriculteur, ... l'être humain est un travailleur. La reconnaissance sociale, le statut d'un homme du XX<sup>ème</sup> siècle est lié à son métier, à son activité professionnelle. Il est remarquable de constater à quel point l'image du métier, la considération qu'on lui attribue sont des facteurs importants de l'identité du travailleur (il suffit pour s'en convaincre de porter un regard sur les manifestations récentes d'infirmières ou d'autres corporations). Le travail occupe une part très importante de la vie, que ce soit pour l'enfant, qui subit l'influence du travail parental, pour l'adolescent qui se prépare au travail (parfois avec l'angoisse de l'exclusion, du chômage, dont l'expression engendre les manifestations étudiantes), pour l'adulte pris par les turbulences du travail y passant la plus grande part de sa vie, ou, enfin, pour le vieillard condamné à l'inactivité, conservant ses habitudes de travailleur, regardant les autres travailler ... Ce travail, important, consommateur du temps, d'énergie et objet de préoccupations est un lien étroit de l'individu à la société et, donc, il est un constituant de l'identité.

La notion de travail, fortement liée à celle de métier, dérive actuellement vers celle d'emploi, cela est dû à la crise actuelle de l'emploi et provoque une régression des aspirations des salariés. La dialectique bien connue sur l'équilibre des réalisations de soi au travail ou dans les loisirs décroît : on laisse l'individu gérer et trouver son équilibre personnel, cette liberté lui est accordée même si les contraintes amènent beaucoup d'individus à adopter un fonctionnement en "tout ou rien", c'est-à-dire en une implication très vive dans le travail pour se réaliser, au détriment "du reste", ou à un abandon des velléités professionnelles au profit d'investissements dans d'autres espaces.

Certains auteurs parlent de "chutes des valeurs"<sup>12</sup>, de perte de collectivisme, de regain d'autonomie, de retour des

---

<sup>12</sup> BAREL Yves "La société du vide" Seuil, Paris, 1984

valeurs guerrières, ... pour aborder l'évolution des mentalités (déclin de la notion de devoir ou de la motivation de sécurité économique, mais développement de la recherche du plaisir et de la motivation d'expression personnelle...) ; sur de nombreux plans on remarque la notion grandissante de "responsabilité sociale" de l'individu ou de l'organisation par rapport à la collectivité environnante, ainsi que la recherche de libertés par l'individu. Cette valorisation de la liberté, notion leurrante s'il en est, est porteuse de confusions entre autonomie et isolement : les individus, en recherchant leur autonomie, s'isolent, s'enferment, se replient sur eux-mêmes.

- l'ordre psychologique : il nous semble primordial, car il est le reflet de la place que prend l'individu dans cet environnement en mouvance, et des désirs qu'il y place. Les individus sont mieux formés et leurs désirs sont plus nombreux, cela provoque une évolution de leurs niveaux d'aspiration : l'expression majeure de leurs désirs est orientée vers la consommation cadrée dans un mode de fonctionnement possessif. La réalisation de ses désirs sert à renforcer ce que l'individu considère comme son premier bien : son ego.

Le désir de qualité de la vie par exemple, issu notamment de l'accroissement des compétences, des niveaux d'instruction et des niveaux de vie, rend chacun plus exigeant pour les salaires et plus critique sur la possibilité de trouver quelque intérêt aux tâches qui lui sont confiées.

Le désir de consommation permet de compenser des problèmes d'identité par l'appropriation d'objets "d'époque" moderne, cependant, cet investissement dans les objets n'est-il pas une fuite : qui n'a pas chez lui un appareil qu'il ne sait pas faire fonctionner complètement, qu'il ne connaît pas vraiment ? La possession semble un bon remède pour fuir l'Etre.

L'individu cherche à obtenir de lui-même ce qu'il attendait, jusque-là, du social et du collectif, le modèle dominant

étant de ne rien devoir des autres, ce qui éclaire encore plus la problématique des chômeurs ou des RMistes dépendants socialement.

L'individualisme se développe comme une réaction contre l'égalité, une volonté de se différencier, et surtout une recherche de l'unicité de soi. Le désintérêt envers les dimensions religieuses, politiques, syndicales est compensé par un investissement de l'ego et un narcissisme visible dans une "psychologisation" des rapports dans la société<sup>13</sup>. En effet l'essentiel est de s'exprimer plutôt que de communiquer, et de se donner à voir plutôt que de réfléchir au sens des choses et de la vie (voyons la T.V., émissions spectacles, apparences, zapping...).

A notre époque, l'identité doit se construire tout au long de la vie. L'individu ne la construit jamais seul : elle dépend autant des jugements d'autrui que de ses propres orientations et définitions de soi. L'identité est un produit de socialisations successives<sup>14</sup>. Parmi les multiples dimensions de l'identité des individus, la dimension professionnelle a acquis une importance particulière. Parce qu'il est devenu une denrée rare, l'emploi conditionne la construction des identités sociales ; parce qu'il connaît des changements impressionnants, le travail oblige à des transformations identitaires délicates ; parce qu'elle accompagne de plus en plus toutes les modifications du travail et de l'emploi, la formation intervient dans les dynamiques identitaires bien au-delà de la période scolaire.

Notre société nous amène à considérer notre identité, notre Moi comme une possession, un peu comme une voiture (dans quel sens se produit vraiment le transfert ?). Le "Marketing du Moi" nous amène à une recherche croissante de l'épanouissement personnel, à la volonté de s'exprimer ; or, souvent, la connaissance de soi s'appréhende comme avoir de la connaissance sur le Soi,

---

<sup>13</sup> SENNET Richard "Les tyrannies de l'intimité" Seuil, Paris, 1979

<sup>14</sup> DUBAR Claude, "La socialisation" Armand Colin, Paris, 1991

acquérir des connaissances sur la psychologie, passer des tests, etc., et non pas comme un exercice de ses capacités à Etre plus qu'à Avoir<sup>15</sup>. Cela démontre bien une croyance de notre société où Avoir est l'essence d'Etre et où celui qui n'a rien n'est rien, la science dans ce cadre se réduisant à la possession de la connaissance.

L'ensemble de ces changements et de ces évolutions incite à plusieurs réflexions.

Tout d'abord on constate une prise de conscience qui provoque une grande désillusion. Les signes en sont l'effondrement de secteurs industriels entiers (textile, etc.) et de retards considérables de qualité et de productivité face à l'essor et au dynamisme du Sud-Est asiatique, l'accentuation des conflits sociaux par corporations (perte d'influence de l'interlocuteur syndical en entreprise), les désillusions intellectuelles et théoriques face à la pauvreté par exemple, le contraste entre la prodigieuse accélération des technologies informatisées et le mal-être général des individus plongés dans les incertitudes d'un présent et d'un devenir mal défini, le paradoxe entre une constante croissance des qualités de vie, l'allègement des tâches physiques, une progressive réduction du temps de travail, et la déroute économique de nos sociétés qui s'accommodent mal avec la montée des sans-emploi, des mécontents de leur travail, d'un "quart monde" d'indifférents et de laissés pour compte, ...

La "splendeur de la grande promesse<sup>16</sup>", les prodigieuses réalisations matérielles et intellectuelles de l'ère industrielle, ne doivent pas être perdues de vue si on veut comprendre le traumatisme que la constatation de leur échec provoque aujourd'hui. Les progrès promis par l'ère industrielle nous ont conduit à devenir des rouages de la machine bureaucratique, craignant ou déniaient les dangers écologiques et les menaces de guerre nucléaire, ou plus près de nous, le chômage, la pauvreté, ou "l'erreur d'ordinateur".

---

<sup>15</sup> FROMM Erich "Avoir ou Etre", Robert Laffont, Paris, 1978

<sup>16</sup> FROMM Erich, op. cit. p. 18

On peut se questionner sur l'utilité de ce développement rapide, sur l'accroissement de l'écart entre nations riches et nation pauvres, mais surtout sur "l'explication économique", qui fait de "la crise" la responsable de tous les défauts constatés, un peu comme si nous avions trouvé là un bouc émissaire si pratique.

Du point de vue de l'individu, les modifications de l'environnement provoquent une modification de ses motivations (dans le sens du modèle relationnel de la motivation<sup>17</sup>). L'époque actuelle, "de désir" a été fabriquée : le système de consommation a créé des désirs chez les "consommateurs" puis a éduqué ces consommateurs afin de leur faire "consommer" des produits de plus en plus onéreux (système Fordien), mais maintenant les besoins ne sont plus uniquement liés à la consommation d'objets, les besoins ont évolué ce qui provoque l'apparition de collectifs lors de grève par exemple. La réponse à ces nouveaux besoins est définie de manière technocratique, avec les outils mis en place par la techno-science, or ces réponses sont construites sur un modèle qui ne correspond plus, elles s'appuient sur des instances de négociation et de représentation qui ne sont plus reconnues. La machine s'est emballée et a pris son autonomie ; on s'interroge maintenant sur la manière de la conduire, sur les réponses à apporter, sans vouloir remettre en cause tout le système, mais en pensant rénover le système qui tombe en ruines (malgré l'actualité qui nous montre l'emballlement de peuples qui ne se laissent plus conduire ...).

L'incertitude de l'environnement, ses changements rapides qui nous imposent de ne plus feindre sa stabilité, provoque la perte de sécurité. Cette valeur refuge perdue, la peur surgit. Cette peur provoque l'apparition de comportements d'agressivité ou de fuite qui semblent être les deux solutions<sup>18</sup> : l'agressivité, peut s'exprimer dans plusieurs directions (vers soi, vers l'extérieur), et la fuite, dans le déni ou au travers d'autres mécanismes, principalement la précipitation, la "fuite en avant". Ces solutions apparentes restent

---

<sup>17</sup> NUTTIN Joseph "Théorie de la motivation humaine", PUF, Paris, 1985

<sup>18</sup> LABORIT Henri "Eloge de la fuite", Robert Laffont, Paris, 1976

coûteuses et insatisfaisantes, il convient donc de gérer la peur afin d'être lucide, principalement pour les responsables.

En conclusion, l'individu doit faire face à un espace relationnel (objets, informations, personnes, inconnus, ...) qui a considérablement grandi. La gestion de cet espace pose des problèmes de maîtrise, de capacités à tout prendre en compte, d'identité dans ce contexte. Pour certains l'accroissement de cet espace s'accompagne d'un accroissement de pouvoir lorsqu'ils sont fondés à prendre des décisions. Gérer cet espace, être prêt à s'y inscrire, à y trouver sa place, sont des capacités qu'il convient de développer et de construire tout au long de sa vie.

## 1.2 - L'ATTITUDE FACE AU CHANGEMENT

Face à ces changements, ces contrastes, ces désarrois, les attitudes et les manières d'être sont variées, mais avons-nous été préparés à gérer les conséquences de ce changement polymorphe ?

Notre attitude face aux évolutions culturelles reste généralement du mode de la résistance. En effet, il reste difficile et périlleux d'abandonner des modes de fonctionnement culturels, des modèles d'achat, d'appropriation, de refuges et de sécurité dans la possession ... Ces modes de fonctionnement sont ancrés en nous et, généralement, des modifications si profondes s'étalent sur plusieurs générations.

Souvent le déni des changements est visible, telle personne continuera à fonctionner comme si rien n'avait changé, telle autre critiquera une nouveauté afin de justifier son conservatisme : dans le contexte de crise l'annonce d'un changement avive les craintes latentes, et les réponses individuelles se polarisent autour de réflexes conservateurs et corporatistes qui ne facilitent pas l'adaptation aux situations nouvelles.

*L'exemple d'une situation en entreprise illustrera ces attitudes. Lorsqu'une grande société commerciale décida d'informatiser ses fichiers de réclamations, le matériel fut mis en place sans difficultés. Trois mois après on pouvait*



*constater que certains employés n'utilisaient pas le matériel informatique et continuaient à constituer des fiches manuelles (tout en faisant semblant d'utiliser l'informatique), que d'autres dénigraient l'outil qui leur avait été fourni (toujours en panne, pas fonctionnel, mal conçu, ...) et qu'un nombre réduit d'employés avaient adopté le nouvel outil pour des raisons diverses.*

La formation, reflet de cette culture, nous renvoie la même image, d'un système ancré sur l'appropriation de savoirs, précédant une hypothétique évolution de l'être. Les formations encouragent au stockage de connaissances, elles s'appuient sur le modèle scientifique de la détention de la connaissance. Ainsi, les mentalités sont conditionnées à respecter le "stock" et à en constituer pour posséder du pouvoir. Le fonctionnement mental résultant s'appuie sur l'appropriation, l'accumulation des connaissances et des informations. Mais aujourd'hui les connaissances acquises hier, au prix d'efforts, sont devenues caduques du fait de l'inflation technologique. L'écart entre les formateurs, les connaissances qu'ils dispensent et les entreprises et leur situation s'accroît, et il n'est pas rare d'entendre, au retour de formation : "on a l'impression de revenir d'une autre planète magique, parfaite et de redescendre sur terre et, à ce moment-là, on refait comme avant". Ainsi, l'entreprise, par sa situation même, nie les connaissances, les modèles, car elle est d'une complexité au-delà des modèles, une complexité que doivent gérer les managers, en faisant appel aujourd'hui à leur intuition, à leur personnalité, à leur sensibilité plus encore qu'aux modèles appris.

Le changement a de multiples formes mais changement dans l'entreprise devient toujours changement de l'entreprise. Ainsi, les entreprises, plus en prise avec les changements, voient dans leur évolution la condition de leur survie, c'est pourquoi les managers sont pressés d'évoluer et sont confrontés au choc entre des valeurs en chute et des valeurs en hausse. Dans ce contexte, les cadres doivent faire front, porter un regard sur leur propre comportement : être battant, gagnant, tout en recherchant le compromis, le

consensus. Mais que devient la notion de compromis dans une culture éduquée pour exiger la réalisation totale de ses espoirs ?

Actuellement encore, beaucoup de cadres, notamment dirigeants, en France sont animés par une compréhension exclusivement technique ou financière de l'environnement. Pour eux, les problèmes d'organisation de l'entreprise se ramènent à des questions d'ordre technique. Cette "rationalité" provoque des difficultés car elle ignore la dimension humaine de l'entreprise et les réticences où les oppositions qu'elle suscite sont mises au compte de l'incompétence, du manque d'informations, de la mauvaise volonté ou de la mauvaise foi. Ce modèle rassurant se révèle finalement très décevant quand des grèves se produisent ou quand des démissions ont lieu.

La mouvance du contexte provoque une remise en cause permanente et à un rythme qui s'accélère, cela génère du stress et dès lors, la capacité à vivre des agressions répétées, à surmonter les découragements, à stabiliser ses émotions devient déterminante chez les responsables<sup>19</sup>.

Le thème du changement a, bien entendu, suscité de nombreuses méthodes relatives à sa "conduite", à sa "gestion" l'entreprise, la plupart d'entre elles visent à impliquer les salariés en leur faisant miroiter leur intérêt personnel au changement, ou en leur montrant les menaces d'un non-changement : dans ces méthodes, "la manière de changer (brutalité, douceur) est aussi importante que ce que l'on change", et "le discours le plus habile ne "passera" pas mieux si ceux (qui veulent passer d'objet à sujet du changement) qui le reçoivent ne se sentent pas impliqués ou n'ont pas d'intérêt à la réussite du projet<sup>20</sup>". Ces méthodes sont particulièrement manipulatrices, et demander aux cadres de réaliser une manipulation de cet ordre, n'est-ce pas aggraver leur stress ?

L'identité du manager se construit-elle sur la base de ses capacités manipulatrices ?

---

<sup>19</sup> SUARD Pierre in Préface de NIZARD Georges "Les métamorphoses de l'entreprise", Economica, Paris, 1991

<sup>20</sup> RAIMBAULT M. & SAUSSOIS J.M. "Organiser le changement", Les éditions d'organisation, Paris, 1983, pp. 42-44

D'une manière générale, on constate une attitude de repli de l'individu, une émergence de l'individualisme ... L'homme est soit en recherche d'équilibres avec des autres toujours plus nombreux, soit en recherche d'isolement. Un des traits fondamentaux de notre époque est la résurgence de l'angoisse : celle de ne pas "pouvoir suivre", ou de voir disparaître tout ce qu'on possède par une déchéance personnelle ou par une chute des valeurs. Cette angoisse de dépossession et de manque de confiance en un avenir incertain, ou même probablement fort différent est profonde.

L'individualisme, valeur refuge, sombre dans l'isolement et devient la "propriété de soi", le droit et le devoir d'investir son énergie dans sa propre réussite. A ce point, le contenu du Moi n'a plus grande importance face au Moi ressenti comme un objet que chacun possède, "objet" constituant la base de notre sentiment d'identité.

Dans cette société du spectacle où l'individu doit vendre une image, certains semblent avoir tendance à se prendre de plus en plus pour elle. Au lieu d'être une personne qui essaie de se poser en sujet, c'est-à-dire en un Je qui se définit avant tout par ses actions, notre Narcisse moderne se replie et s'enferme sur lui-même et son image publique<sup>21</sup>.

En résumé, on peut s'interroger sur l'ego-propriété en se penchant sur une phrase d'Erich Fromm : "Si je suis ce que j'ai, et si ce que j'ai est perdu, alors qui suis-je ?"<sup>22</sup>

### 1.3 - LE RECOURS A L'ENTREPRISE

Face à ces changements, il apparaît que l'entreprise est plus dynamique, est plus apte à changer, est plus capable d'assurer sa survie (même au prix d'allégements de personnel), elle devient la valeur refuge, "avoir un emploi" est une chance, de préférence dans une grande entreprise (apparemment plus stable). Or, survivre est-il

---

<sup>21</sup> CHANLAT J.F., op. cit., p. 771

<sup>22</sup> FROMM Erich, op. cit., p. 132

suffisant ? Et à quel prix ? Dans ce contexte, l'entreprise devient un modèle d'adaptation, un refuge dispensateur de nouvelles valeurs.

De nombreux conflits sociaux peuvent être vus non pas comme une remise en cause de l'entreprise mais comme une demande croissante de prise en charge de l'individu par l'entreprise (demande de plus de reconnaissance, de plus de sécurité d'emploi, de plus d'argent, etc.).

L'entreprise séduit nombre de citoyens dans leurs choix politiques également et il n'est pas rare qu'un homme soit porté par sa réussite d'entrepreneur lors d'échéances électorales.

Selon plusieurs auteurs, l'entreprise devient lieu d'élaboration des valeurs donc, réel et seul levier de changement social, on parle "d'entreprise citoyenne"<sup>23</sup>, qui semble être en mesure de fournir le modèle prédominant. La sacralisation du modèle économique fonde cette analyse, l'amalgame entre individu et producteur-consommateur la renforce, la diffusion des valeurs d'efficacité, de performance, de combat et du "tout s'achète, tout se vend" l'idéalisent.

L'entreprise est sacralisée ; ses dirigeants passent du rôle d'exploiteurs à celui de héros, "l'esprit d'entreprise constitue la valeur suprême, à laquelle doivent être subordonnées toutes les autres. Relayé par les services de relations publiques, amplifié et simplifié par les médias, le discours sur le management se transforme ainsi en un discours idéologique ; ce qui est donc mis en cause ce sont les effets de mode et les décalages qui s'ensuivent entre le discours sur l'entreprise, nécessairement motivant, mobilisateur, voire enthousiasmant, et les réalités de l'entreprise, telles qu'elles sont véritablement vécues par les salariés."<sup>24</sup>

"L'idée selon laquelle l'entreprise constitue désormais un pôle éthique central qui doit refaçonner la société toute entière est un des thèmes centraux de l'idéologie managériale. A l'image d'une société française en décadence, ayant perdu ses points de repère traditionnels, s'oppose celle de l'entreprise moralement saine et

---

<sup>23</sup> SAINTSAULIEU Renaud "L'entreprise, une affaire de société", Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990

<sup>24</sup> LANDIER Hubert "Vers l'entreprise intelligente", Calmann-Levy, Paris, 1991, p. 269

dynamique, pôle central de la régénération des rapports sociaux<sup>25</sup>". Et pourtant, l'entreprise est-elle vraiment à la hauteur de cette référence que certains voudraient qu'elle soit ? Et n'est-elle pas, en même temps, un lieu de méfiance, de luttes, ou comme le dit Luc Boltanski "ayant tout exploré, ou presque, de la petite entreprise traditionnelle au grand groupe multinational, et n'ayant rencontré partout que la fourberie et l'échec<sup>26</sup>".

En cent ans, les entreprises qui s'inspiraient des modèles de management et des méthodes mises au point par l'armée et l'Etat, deviennent aujourd'hui les modèles de leurs inspireurs du passé. Or, actuellement, un grand nombre d'entreprises françaises, encore héritières d'une bureaucratie poussiéreuse, sont caractérisées par une stratification excessive, une pression hiérarchique mesquine et une forte solidarité négative des employés.

Les entreprises sont devenues, aujourd'hui, le support des nouvelles aspirations des salariés : en particulier celles des plus jeunes qui sont porteurs de nouvelles exigences et d'une recherche de satisfactions personnelles immédiates. L'entreprise devient lieu d'évolution, de formation, de satisfaction. Des travailleurs mieux éduqués et mieux formés que leurs prédécesseurs revendiquent le droit à la parole.

La conduite de nombreux projets de changements dans des entreprises, permet de définir deux types d'attitudes :

- les "inertes" : ceux qui ont abandonné toute velléité d'amélioration de leur situation dans l'entreprise ; ils vivent sur l'inertie, leur motivation est éteinte, leur désir et leur énergie à "participer" sont "usés". Ce sont les déçus par l'entreprise, souvent victimes d'un management terroriste, ils se contentent de leur emploi et font tout pour le préserver avec une volonté conservatrice ou leur énergie trouve à s'exprimer.

---

<sup>25</sup> LE GOFF Pierre "Le mythe de l'entreprise", Editions la Découverte, Paris, 1992, p. 151

<sup>26</sup> BOLTANSKI Luc, "Les cadres, la formation d'un groupe social", Les éditions de minuit, Paris, 1982, p. 492

- les "rêveurs" : on y trouve les "rêveurs actifs" et les "porteurs d'espoir". Les "rêveurs actifs" s'efforcent de vivre leur rêve, ils sont souvent porteurs du discours de l'idéalisation ils se calquent sur un modèle du manager hyperactif, ils veulent s'exprimer, ils "se défoncent" et déclarent y trouver plaisir et ... fatigue. Les "porteurs d'espoirs" attendent les changements qui leur permettront, avec les autres salariés, de créer, de s'exprimer et de s'amuser dans leur travail, leur espoir est collectif. Parfois, ils réussissent à réaliser ce rêve dans leur structure : dans ce cas, ils peuvent rêver de l'étendre ou se sentir isolé ou insuffisamment fort pour l'étendre et devenir "inertes" sur la base de ce qui a déjà été fait.

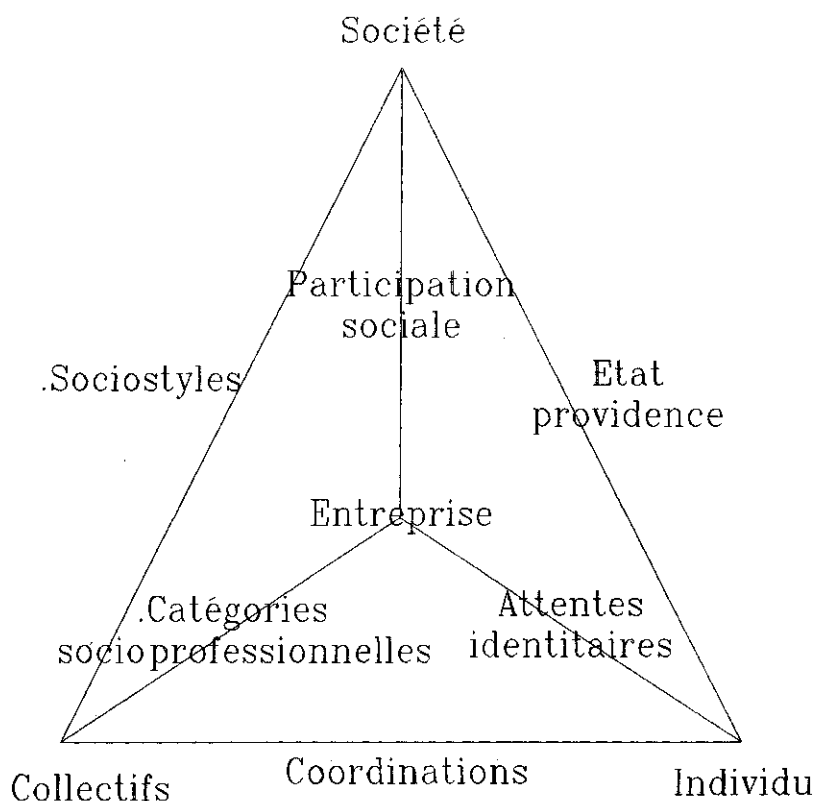
Ceci illustre bien, dans l'entreprise, ce que l'on nomme souvent une société à deux vitesses.

Ces attitudes sont souvent provoquées par les entreprises et le management. Il arrive très fréquemment que des rêveurs deviennent inertes par déception, manque d'entretien de leur motivation et que la volonté de progresser et de participer s'éteigne ainsi. Les structures managériales n'ont pas atteint le degré de maturité suffisant et des problèmes de satisfaction, de motivation, de productivité surgissent, malgré l'arsenal de "recettes" et d'outils, à l'usage des managers, accumulés en la matière depuis plus de cinquante ans.

Mais, dans le contexte de crise, l'entreprise est aussi le lieu privilégié de repli stratégique pour la défense de son emploi et le maintien de son niveau de vie. C'est cette dualité qu'il lui faut gérer, à la fois mère nourricière et père émancipateur.

Cette gestion à multiples facettes doit être prise en charge par les cadres, dans la dimension complexe de leur rôle. Il convient de s'adapter à des contextes et à des individus différents, c'est la réelle compétence du moment. Car sinon, comment un grand groupe, composé de variétés importantes (nombreuses filiales), peut-il porter des valeurs où chacun puisse se projeter sans présenter des valeurs nivelées, "bateau", qui montreront des incohérences entre les valeurs individuelles et celles véhiculées par l'entreprise.

## L'entreprise, entité fédératrice ?



L'entreprise prend une importance  
centrale croissante : toutes les attentes  
y sont concentrées

Les entreprises sont généralement désarmées face à ces nouvelles demandes, elles y répondent soit d'une manière "scientifique", par des procédures de gestion de ressources humaines, la mise en oeuvre de plans de carrières (ce concept a-t-il encore un sens ?), par la détection de "hauts potentiels", etc. ou en cédant à l'appel des sirènes, en croyant dans la nouvelle méthode miracle, dans la nouvelle mode ...

Dans ce contexte le rôle du manager devient central. Il est le relais, le démultiplicateur, le lien entre la réalité, les travailleurs, et les décisions de l'entreprise, son avenir, sa vision. Son rôle est de donner du sens : à l'entreprise, à son existence, au rôle de chacun.

Dans certaines entreprises, une grande partie du temps des cadres est désormais consacrée à faire évoluer les membres de leur équipe. Les résultats qu'ils obtiendront sont liés aux progrès des salariés qu'ils managent. Leur rôle les amène à être formateurs, mais surtout encadrants dans un sens humain c'est-à-dire dans le sens du développement des potentiels humains dont ils ont la charge.

Pour réaliser cela ils doivent, actuellement, se placer dans les contradictions de l'entreprise, dans leurs contradictions personnelles afin d'être disponible pour faire leur métier. Pour cela la division rationnelle entre vie professionnelle, domaine de la rationalité et vie privée, domaine de l'affectivité, de la quête de sens, d'expression de valeurs personnelles doit elle-même être gérée afin de permettre des échanges fructueux propices à une pratique équilibrée.

Il semble que vis-à-vis de ce rôle des cadres, l'apparition d'un phénomène de chômage des cadres constitue un frein important en raison des craintes sclérosantes qu'il éveillera chez eux, les rendant moins disponibles car plus soucieux d'eux-mêmes. Ceci constitue un phénomène culturel d'importance.

Si l'entreprise constitue un modèle social, il semble que la question de la gestion des ressources humaines constitue un point nodal de cette approche. Or les modes de gestion actuels semblent dépassés : soit par les concepts anciens, soit par l'application de nouveaux concepts sur des modes de négociation anciens.

Le double discours de l'entreprise sur l'individu est source de difficultés de compréhension et de malaise chez les managers :



l'individu y représente la valeur de l'entreprise, elle se fonde sur les individus qui la composent, elle promeut une culture d'entreprise tournée vers l'individu (discours), et en même temps on poursuit l'interchangeabilité des individus, on licencie en masse, on réduit le personnel, on dévalorise l'individu, on méprise les revendications (pratique). Dans ce cadre quel est l'avenir de la gestion des ressources humaines ? Sur quelle échelle des temps travaille-t-elle ? Quelle cohérence trouve-t-on entre la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et un plan social ?

"La société occidentale industrielle, prisonnière de l'autoritarisme et du culte de la rationalité économique qui ont présidé à ses origines et accompagné son développement, n'a pas su encore accoucher d'une gestion digne des autres valeurs qui l'animent à notre époque, dont l'émergence et l'accomplissement du sujet constituent un des traits marquants de son évolution."<sup>27</sup>

L'accentuation des écarts entre pauvreté et richesse, entre le manager combatif et gagnant, et les laissés pour compte de cette modernisation livrés au chômage et à l'incertitude des lendemains, constitue un spectacle saisissant, mais le problème fondamental reste la facilité et la rapidité avec laquelle le basculement se réalise. Alors qu'on croyait les frontières définies, le manager peut demain s'écrouler et basculer "de l'autre côté" sans intermédiaire, c'est en cela qu'on reconnaît un gaspillage social.

---

<sup>27</sup> CHANLAT A. & BEDARD R. "La gestion, une affaire de parole" in CHANLAT J.F., op. cit., pp. 98-99



## 2

# LES CONCEPTS ABORDES

"L'expérience, ce n'est pas ce qui arrive à l'individu. C'est ce que l'individu fait de ce qui lui arrive"<sup>28</sup>

Une définition des principaux concepts abordés est nécessaire pour éclairer notre approche dans un domaine où le flou des termes l'emporte souvent sur la rigueur et la clarté, ce qui permet à chacun de se projeter dans un vocable suffisamment malléable.

### MANAGEMENT

Tout d'abord le management est souvent abordé, ce mot recouvre dans de nombreuses entreprises des tâches très variées et cela mérite d'être examiné.

Le management, au sens de la conduite des hommes et de l'organisation des moyens dans un souci d'efficacité, est une activité fort ancienne qui trouve ses racines dans les corps religieux et

---

<sup>28</sup>HUXLEY Aldous "The doors of perception"

militaires. Les métaphores appliquées à l'entreprise<sup>29</sup> constituent les modèles sous-jacents de la pensée managériale classique : l'armée et la machine.

Cela implique généralement l'adhésion à des valeurs permettant une approche très technique et scientifique : la prévisibilité, le déterminisme, la discipline, l'ordre, la division du travail, la spécialisation des fonctions, la logique, la conduite rationnelle, l'obéissance, ...

La définition suivante paraît complète : "activité ou plus précisément série d'activités intégrées et interdépendantes destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et, si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables. (...) Depuis Fayol, en 1916, on n'a à peu près rien trouvé de mieux que le noyau intégrateur résumant les grands axes du travail du dirigeant Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler, le fameux PODC."<sup>30</sup>

Pour préciser notre pensée, le manager est, comme le dirigeant, responsable de moyens variés et de leur combinaison, généralement des équipes, des individus, et des moyens financiers : un budget, des ressources, etc.

Le dirigeant est celui qui donne la direction de l'entreprise (diriger vient du latin *rex*), la direction est définie de manière unique pour tous, parfois dans l'absolutisme ; manager, terme anglo-saxon (francisé officiellement par l'Académie française en 1973), correspond à la conduite, la prise en main (du latin *manus*), le management est l'acte de prendre des décisions, d'avoir une influence sur le fonctionnement du système.<sup>31</sup>

D'autres définitions ont été proposées évidemment, certaines illustrent la difficulté du rôle du manager : "Management : néologisme d'origine anglo-saxonne qui dispense donc d'aller trop loin dans la précision. Selon certains ce serait "faire le ménage",

---

<sup>29</sup> MORGAN Gareth "Images de l'organisation", ESKA éditeur, Québec, 1989

<sup>30</sup> AKTOUF Omar "Le management entre tradition et renouvellement", Gaëtan MORIN éditeur, Québec, 1989

<sup>31</sup> GOGUELIN Pierre "Le management psychologique des organisations", Editions ESF, Paris, 1989, p. 22

lourder les incompetents, se charger de tous les travaux, y compris les plus derisoires etc., et pour les autres "s'occuper de son menage", temoigner des egards, assurer des ressources, etc.<sup>32</sup>".

Dans ces definitions, l'employe est un des moyens, une des ressources (plus ou moins refractaire) a optimiser, il est instrumentalise.

On peut remarquer que l'ensemble des definitions decrit une activite, principalement de coordination et de conduite, destinee a ameliorer le fonctionnement de l'entreprise sans se prononcer sur la validite de cette activite, sur sa valeur. Le management ne pretend pas au vrai ou au juste, l'efficacite, objectif principal de l'activite, n'est pas en soi porteuse de verite, et certainement pas de justice. Ainsi le management, intrinsequement, ne definit pas le cadre de son exercice, c'est au manager lui-meme de trouver et de definir les reperes de sa pratique managerialle, autrement dit une ethique, un style, etc.

## SANTE

Le concept de sante sera aborde lors de discussions sur le malaise des cadres, ou plus particulierement sur les atteintes psychosomatiques. Pour etayer ce concept, nous nous appuyons sur la definition suivante : "La sante n'est pas seulement une "absence de maladie ou d'infirmité" mais aussi "un état de bien-être physique, mental et social". Le bien-être est un état d'esprit dynamique caracterise par un degre raisonnable d'harmonie entre les capacites, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et, d'autre part, les ouvertures et exigences de l'environnement. L'evaluation subjective individuelle est le seul moyen valable dont on dispose pour mesurer le bien-être, meme si elle ne coïncide pas toujours avec les vues "objectives" des autres - un travailleur peut, par exemple, eprouver un sentiment de bien-être tant dans l'accomplissement d'une tache monotone que dans une tache

---

<sup>32</sup> VAZ Philippe "Management, quand l'entreprise perd la tete", FIRT editeur, Paris, 1990, p. 184

potentiellement dangereuse<sup>33</sup>". L'intérêt d'une telle définition réside dans la dimension dynamique de la santé compte tenu des dimensions relationnelles individu-environnement.

## TRAVAIL

Il apparaît nécessaire de proposer également une définition du travail. Il n'est pas évident qu'elle satisfasse tout le monde, toutefois elle permettra à notre propos de s'y référer sans ambiguïté.

Le Larousse propose plusieurs définitions du travail, on y trouve "activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose", puis "activité professionnelle régulière et rémunérée", et dans un sens plus philosophique, "activité de transformation de la nature, propre aux hommes qui les met en relation et qui est productrice de valeur". Nous retiendrons les dimensions sociale, relationnelle et financière (l'activité met en relation, elle est reconnue car rémunérée), et la dimension symbolique (le travail a un sens, il est appliqué à quelque chose dans un objectif de production de création ou d'entretien). Selon cette approche le travail a une visée de "production sociale", mais pas forcément de "travail productif".

La situation de travail a également été explorée par les ergonomes et les différences entre travail, tâche, activité ont apporté une précision supplémentaire. Ainsi le poste de travail<sup>34</sup> désigne l'emplacement, avec les équipements, réservé à une personne ; la fonction désigne ce que doit accomplir une personne dans un groupe ; le métier désigne un genre de travail déterminé, reconnu ou toléré par la société, dont on peut tirer ses moyens d'existence ; la profession désigne une occupation (métier, fonction, état) dans le langage juridique ou administratif.

La tâche fait référence à "ce qui est à faire", c'est-à-dire un objectif à atteindre alors que l'activité réfère à "ce qui se fait", c'est-à-dire au comportement directement observable.

---

<sup>33</sup> LEVI Lennart "Définitions et aspects conceptuels de la santé en milieu professionnel" in "Travail et santé mentale", ANACT, Paris, 1991, p. 38

<sup>34</sup> GILLET B., "Le psychologue et l'ergonomie", EAP, 1987

Le travail met en relation le travailleur et l'employeur (ou son représentant). Dès lors, il devient une notion mouvante : "Est-ce une mise à disposition par le salarié tout à la fois de son énergie, de son expérience, de son intelligence, de sa motivation, de son dévouement, de son imagination ? Ou bien, comme l'histoire l'atteste, un constant conflit sur ce que chacun peut exiger de l'autre, c'est-à-dire sur la nature de la liberté respective du salarié et de l'employeur. L'étendue de ce que l'un estime avoir vendu et de ce que l'autre considère avoir acheté ne diffère pas seulement en raison des intérêts divergents du premier et du second, mais en raison d'une appréciation différente de ce qui est jugé comme vendable et achetable : le dévouement, la fidélité en font-ils partie ? La motivation, l'imagination, l'intelligence jusqu'à quel point ? La définition précise du travail n'est pas seulement une tendance de l'employeur sous la forme de la prescription, c'est aussi une demande du salarié qui sous une autre forme, veut établir des limites à ce qu'on peut exiger de lui<sup>35</sup>".

Dans ce cadre, la vision uniquement économique se révèle restrictive et le rapport salarié se montre comme un fondement de notre société : le rapport salarié, et notamment le rapport capital-travail, ne se laisse pas à l'analyse ranger aisément dans un domaine qui serait l'économique, en opposition au politique ou au symbolique. Il contient en fait toutes les dimensions du social. Il semble qu'il puisse être étudié utilement, non pas simplement comme un rapport social dans l'ordre économique, ou comme un rapport économique encastré dans le social, mais comme un rapport totalement social pouvant ordonner, structurer l'ensemble ou une grande part du social, comme d'autres rapports sociaux ont pu le faire dans d'autres sociétés<sup>36</sup>.

La notion de travail doit être étayée de la notion de "vécu" : dans une analyse ayant trait au stress, par exemple, certains événements seront jugés stressants par des cadres et non stressants par d'autres, c'est cette évaluation subjective qui représente le vécu du travail : le

---

<sup>35</sup> FREYSSENET Michel, "L'invention du travail", Futur Antérieur, n°16, 1993/2, L'Harmattan, Paris, 1993, p. 24

<sup>36</sup> FREYSSENET Michel, op. cit., p. 25

travail ne peut être défini que comme des "situations de travail", c'est-à-dire comme un vécu subjectif et comme un espace d'investissement (ou de non-possibilité d'investissement) de l'intelligence et de la personnalité de l'opérateur.

Nous abordons le travail sous l'angle de son coût, principalement psychologique, pour les managers. La notion de charge de travail s'impose alors : on peut dégager deux volets d'une approche du travail :

- l'approche par les contraintes (organisation, environnement, etc.),
- l'approche par les charges (physique, psychique et mentale).

Les contraintes dans le travail sont étudiées par la psychosociologie des organisations (l'homme dans l'organisation, acteur, etc.) et par l'ergonomie (l'environnement et son influence sur le travail, ...). La charge physique du travail est généralement étudiée par des médecins et des ergonomes.

L'approche par les charges est cumulative : elle décrit la charge du travail comme la somme d'une charge physique et d'une charge mentale (ou cognitive). Les travaux de C. Dejours<sup>37</sup> ont mis en évidence la charge psychique désignant les astreintes susceptibles d'affecter la santé mentale.

## MOTIVATION

Le concept de motivation présente aussi quelque intérêt, du côté de la motivation des managers, mais également par leur rôle prétendu de "créer" la motivation de leurs subordonnées.

Le modèle de base des théories de la motivation est la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow<sup>38</sup> : il postule que les besoins sont

---

<sup>37</sup> DEJOURS C. "L'organisation du travail et ses effets pathogènes", rapport Royaumont/ministère du travail, Paris, 1978,

<sup>38</sup> MASLOW Abraham "Motivation and personality", Harper and Bros, New-york, 1954



classés par ordre croissant et que l'apparition d'un besoin est conditionnée par une satisfaction suffisante des besoins du niveau inférieur, on trouve dans l'ordre croissant :

1. les besoins physiologiques : faim, repos, abri, protection contre les éléments.
2. les besoins de garantie, de sécurité : contre les dangers, les menaces, les privations.
3. les besoins de liens sociaux : acceptation, donner et recevoir amitié et amour.
4. les besoins de l'ego, personnels : estime qu'on a de soi-même, besoin de respect et confiance en soi, autonomie, réussite, compétence, savoir, être reconnu et apprécié.
5. les besoins d'accomplissement de soi, de créativité : réaliser tout ce dont on est capable, continuer à se développer, être créateur au plus large sens du terme.

Cette hiérarchie des besoins a été complétée par des études de Fred Herzberg<sup>39</sup>, puis de Charles Hugues<sup>40</sup> qui approfondissent la notion de satisfaction "suffisante" des besoins et en distinguent les besoins d'entretien des besoins de développement.

Joseph Nuttin analyse les liens des besoins avec la motivation dans un travail sur la motivation dans son aspect dynamique et directionnel<sup>41</sup>. La motivation s'inscrit dans une dimension relationnelle de l'individu en situation dans un environnement, l'acte motivé est conçu comme partie intégrante d'une unité fonctionnelle Individu-Environnement. Cette approche englobe la situation et donne à la motivation une dynamique relationnelle.

"L'environnement en question est la situation significative telle qu'elle est construite par le sujet. Le point d'arrivée du comportement doit lui aussi se définir et se mesurer en relation avec

---

<sup>39</sup> HERZBERG Fred & al. "Motivation at work", John Wiley and sons, New York, 1959

<sup>40</sup> HUGUES Charles L. "Négocier les objectifs", Hommes et techniques, Paris, 1969

<sup>41</sup> NUTTIN Joseph, op. cit.

le sujet, à savoir avec le résultat projeté et attendu par le sujet. C'est ce résultat approprié et attendu qui détermine l'acte du sujet. C'est sur la situation perçue que le sujet exerce son action, c'est dans leurs rapports mutuels qu'il faut considérer sujet, situation, action, et résultat<sup>42</sup>"

Ces travaux concernent le champ du modèle relationnel de la motivation, ce modèle propose une compréhension du fonctionnement humain. Nous ne pouvons ici que nous y référer et en donner un bref aperçu par quelques citations commentées.

La motivation est vue comme une force provoquée par l'impossible isolement de l'individu : celui-ci est poussé par sa constitution à interagir avec son environnement. On perçoit alors l'importance du processus de constitution de l'individu dans les interrelations qu'il entretiendra avec son environnement : "Le caractère de besoin qui caractérise les relations Individu-Environnement est conçu comme prenant racine dans l'unité originelle du système d'interaction d'où progressivement l'individu s'est développé comme entité biologique et psychosociale. La complémentarité du milieu par rapport à l'individu qui en résulte fait de l'individu une entité fonctionnellement incomplète. D'où son besoin d'interaction avec certaines catégories d'objets<sup>43</sup>".

L'interaction avec l'environnement est un besoin fondamental, mais elle peut prendre des formes très variées, ce qui conduit à des comportements divers liés étroitement à des caractères très spécifiques du sujet (expériences, formation éléments constitutifs de la personnalité) : "L'orientation fondamentale des relations requises (besoins) est innée, ce qui n'empêche pas qu'elle se développe et se concrétise en formes infiniment différenciées, modelées par des facteurs expérientiels (apprentissage et canalisation) et situationnels, ainsi que par des processus d'élaboration cognitive<sup>44</sup>".

L'intérêt de cette dynamique relationnelle individu-environnement est qu'il est possible d'éveiller la motivation de l'individu par des événements correspondants au sujet : "Etant donné le caractère relationnel du processus motivationnel, son activation prend origine

---

<sup>42</sup> NUTTIN Joseph, op. cit., pp. 74-75

<sup>43</sup> NUTTIN Joseph, op. cit., p. 127

<sup>44</sup> NUTTIN Joseph, op. cit., p. 128

soit dans les conditions de l'individu, soit dans l'objet qui se présente et éveille chez le sujet, le besoin latent<sup>45</sup>".

Ce modèle intègre l'individu dans son réseau relationnel et définit la motivation comme apparaissant dans cette rencontre de l'individu-sujet avec l'environnement (intégrant l'individu-objet). C'est de cette rencontre des possibilités instantanées de l'individu et de son environnement que naissent les motivations.

---

<sup>45</sup> NUTTIN Joseph, op. cit., p. 128



## **Deuxième Partie**

### **APPROCHES CONTEMPORAINES**



# 1

## LES GRANDES THEORIES DU DOMAINE

"Sans le travail, toute la vie est gâtée, mais quand le travail est sans âme, alors la vie s'étouffe et se meurt"<sup>46</sup>.

Le courant de la psychologie des organisations s'est attaché à étudier des points comme la satisfaction au travail, la motivation, l'attitude des hommes au travail, le comportement des groupes, les modes de direction, les modes de participation, etc.. Ainsi ont été produites des connaissances et définis des concepts utilisés dans les entreprises, par exemple les expériences de R. Likert démontrant la supériorité des systèmes de management participatif sur les autres systèmes, autoritaire ou consultatif.

Ce courant a été marqué par quelques figures bien connues par les praticiens du management : E. Mayo avec la fondation de l'école des relations humaines, K. Lewin par ses expériences sur les systèmes démocratiques de direction, R. Likert par ses travaux sur le management participatif, H.J. Leavitt en étudiant la communication

---

<sup>46</sup> CAMUS Albert

dans les petits groupes, D. Mac Gregor par sa théorie X et Y des comportements, F.E. Emery & E.L. Trist en définissant le système socio-technique au "Tavistock Institute of Human Relations" à Londres, E. Jaques par son regard psychanalytique sur l'étude des conflits socio-organisationnels, G. Friedmann en élargissant la perspective de l'organisation du travail, C. Argyris par l'extension du concept d'efficacité de l'entreprise, F. Herzberg par ses apports sur les motivations humaines au travail, et d'autres auteurs dont les noms sont moins connus.

Dans le cadre de la psychologie des organisations, le domaine du "coût" psychologique de l'exercice du management se rattache à deux aspects :

- les dimensions psychologiques du travail, appliquées au management : elles concernent l'analyse des motivations et des influences de la personnalité du travailleur sur la réalisation des tâches qu'il doit accomplir. Pour les managers, on étudie les aspects communicationnels, relationnels, ...
- les travaux sur les "compétences" psychologiques des dirigeants et des managers : ils ont donné lieu à un courant de "l'école de la caractérologie" qui analyse les traits de caractère chez les dirigeants pour en tirer des conséquences sur ses décisions, son attitude devant le risque, son aptitude à la direction. Ces travaux ont permis la création d'outils psychotechniques.

Les pistes concernant les traits de personnalité des "leaders" (études de Lewin, Lippitt et White, Bales, Blake et Mouton, Mac Gregor, Likert) bien qu'étant encore couramment utilisées, n'ont rien donné de convaincant, et celles mettant l'accent sur les habiletés ont, approximativement, abouti à ce que le "bon" dirigeant devrait savoir trouver l'équilibre idéal entre ce qui conduit à la réalisation la plus efficace de la tâche et ce qui entretient le meilleur moral possible parmi les subordonnés et les employés.



De plus, certains auteurs n'ont pas manqué de critiquer une "vision étroite" des problématiques et de dénoncer des zones d'ombres : "l'intérêt de la psychologie organisationnelle envers la motivation et son manque d'intérêt pour la symbolique au travail caractérise bien son orientation technocratique. Les objets d'étude concernent des questions étroites et bien définies, les réponses à ces questions constituent la base d'un fragment d'ingénierie sociale dont l'objectif est de contrer les tendances engendrées par la division du travail et l'appauvrissement des tâches.<sup>47</sup>"

D'autres dimensions, pour peu qu'elles soient étudiées, sont souvent déniées : "Comme l'individu a souvent peur d'affronter sa réalité psychique, le dirigeant se méfie de son intériorité et de sa subjectivité. Les livres de gestion représentent d'ailleurs fréquemment par une "boîte noire" ce qui se passe à l'intérieur du décideur. Dans les organisations, l'analyse des relations avec l'extérieur (l'environnement) est moins menaçante que l'analyse du fonctionnement interne. Une plus grande reconnaissance et une plus grande acceptation de l'intériorité pourraient cependant apporter de grands bénéfices, tant sur le plan individuel, sur le plan de la pratique de la direction, que sur celui de la conception des organisations.<sup>48</sup>"

D'une manière générale, on peut remarquer une forte séparation entre vie professionnelle et vie privée, espace de travail et espace de loisirs. Cela se conforme aux deux formules d'aménagement de la vie active : la vision maslowienne du travail comme moyen d'expression et de réalisation de soi, la vision sivadonienne de l'aménagement complémentaire du temps libre (dans la convivialité) qui dépollue du mal-vivre et de l'isolement professionnel<sup>49</sup>.

Toutefois, l'apparition des changements du monde du travail, des nouvelles formes de pathologie ou de mal-être, provoquent des courants de recherche comblant ces espaces délaissés, où de ces "dimensions oubliées". Or, ce sont ces états de "non-santé" qui sont bien plus générateurs de connaissance que les états "normaux", la

---

<sup>47</sup> ALVESSON M., cité par CHANLAT J.F., op. cit., p. 5

<sup>48</sup> CHANLAT J.F., op. cit., p. 274

<sup>49</sup> AMIEL Roger "Entreprise et santé", Maloine éditeur, Paris, 1985, p. 395

compréhension de l'ordre des choses émerge du désordre, l'automobiliste apprend à connaître le moteur de sa voiture en tombant en panne, le médecin apprend la santé en soignant les corps malades. Par exemple, lors d'une O.P.A., les comportements des cadres, l'analyse de leur vécu au travers de ce qu'ils en disent, démontrent des enjeux du rôle du manager et des contraintes qu'il doit subir (effort demandé au cadre, stress continu imposé, possibilités d'humiliation, gestion de la culpabilité des individus, obligation de la soumission, emprisonnement dans des règles, etc.).

Les modes de management, en phase avec les nouvelles aspirations des individus, les sollicitent de plus en plus au niveau de leur idéal individuel, de leur volonté de développement et de dépassement personnel auxquels ils sont censés pouvoir accéder au moyen de l'entreprise en passant par elle et grâce à elle. Mais, lorsque l'individu s'identifie trop aux exigences et au modèle idéal proposé par l'entreprise, il court des risques tels que s'il ne parvient plus à suivre le rythme et à satisfaire l'entreprise, la perte de reconnaissance par celle-ci peut avoir un effet dévastateur qu'étudient certains courants plus concentrés sur la dimension psychologique du travail.

Les dynamiques de changement déjà citées ont apporté un ensemble de contraintes supplémentaires pour les managers, cela a provoqué l'apparition de nouveaux comportements qui peuvent être analysés selon quatre grands courants contemporains :

- L'approche psychanalytique, principalement représentée en France par Manfred Ket de Vries<sup>50</sup> : ce courant se concentre sur l'analyse des structures de personnalité des managers et apporte un modèle explicatif construit autour des notions d'instances psychiques et de mécanismes de défense (modes de transfert, etc.).
- L'approche du stress : le terme de "stress" est assez répandu dans le vocabulaire courant et on y fait souvent

---

<sup>50</sup> KETS DE VRIES Manfred & MILLER Danny "L'entreprise névrosée", McGraw-Hill, Paris, 1985

référence, ce qui explique sa diffusion. De nombreux chercheurs, principalement anglo-saxons, ont créé des modèles qui présentent une structure commune relativement similaire.

- L'approche de l'idéalisation : analysant les modes de management "modernes", elle dénonce un mode de fonctionnement de l'organisation contraignant pour l'individu. Les auteurs les plus réputés sont H.J. Freudenberger<sup>51</sup>, et en France N. Aubert et V. de Gaulejac<sup>52</sup>.
- L'approche de la psychopathologie du travail : né en France, ce courant se définit de la manière suivante : "c'est l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail.<sup>53</sup>"... "c'est dans le rapport au travail que prendra corps l'élaboration d'un compromis entre le fonctionnement psychique du sujet et les conflits qui surgissent de l'affrontement de sa personnalité et de son désir à l'organisation du travail.<sup>54</sup>" ... "C'est qu'entre les contraintes du travail et la maladie mentale, s'interpose un individu non seulement capable de comprendre sa situation ... mais capable aussi de réagir et de se défendre.<sup>55</sup>" On trouve là des aspects dynamiques faisant intervenir la subjectivité du travailleur, et les mécanismes qu'il va mettre en oeuvre pour construire son équilibre dans une organisation contraignante.

---

<sup>51</sup> FREUDENBERGER Herbert "L'épuisement professionnel, la brulure interne", Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1987

<sup>52</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent "Le coût de l'excellence", Seuil, Paris, 1991

<sup>53</sup> DEJOURS Christophe & ABDOUCHELI Elisabeth, op. cit., p. 19

<sup>54</sup> CANINO Rémi "Orientation et psychopathologie du travail", Education permanente, n° 108, p. 87

<sup>55</sup> DEJOURS Christophe & ABDOUCHELI Elisabeth, op. cit., p. 22

Ces courants portent des regards différents sur une réalité commune caractérisée par l'apparition de nouvelles formes de "maladies professionnelles".

Ainsi, "la maladie des dirigeants (Kielholz, 1957) ou des responsables (Raymond, 1960) constitue un aspect brutal et saisissant des réactions morbides imputées au travail. Les défenses mentales de certaines personnes à forte capacité intellectuelle et à haute responsabilité "déplacent" selon un cheminement psychosomatique, leurs affects conflictuels sur et dans le corps. Mais il s'agit pendant longtemps d'une pathologie en demi-teinte, difficile à saisir et à décrire, habituellement qualifiée de "surmenage". Toutes les doléances de santé sont possibles, celles de la fatigue chronique surtout, avec une prédilection pour les malaises urinaires, digestifs et cardio-vasculaires. Deux caractéristiques unissent cependant tous ces signes : l'existence d'une anxiété massive, plus ou moins bien refoulée ou compensée, qui inonde le fond de la personnalité du sujet, un haut risque d'une échéance fatale : l'infarctus du myocarde. Mais les troubles de santé que nous évoquons ici sont plus graves. Bien que ressemblant étrangement sur le mode clinique au syndrome décrit par Machefer, ils affectent davantage un sujet de 40 à 60 ans, de sexe masculin, qui occupe une situation professionnelle qui nécessite, outre un surmenage physique et de gros efforts psychologiques, un engagement de sa responsabilité qui le pousse à s'identifier à son entreprise. On parle alors aussi de "fatigue des cadres dirigeants" (Servier) et de "dépression d'épuisement des responsables" (Bornstein), la fatigue-dépression étant bien la conséquence du surmenage-épuisement comme le signalent Laxenaire et Wildoher.<sup>56</sup>"

On voit donc ici les liens étroits de la charge psychologique de travail des managers avec des affections psychosomatiques. Une autre symptomatologie a été définie et concerne le syndrome de fatigue chronique (SFC) particulièrement virulent chez les cadres "dynamiques".

---

<sup>56</sup> AMIEL Roger, op. cit., pp. 244-245

D'autre part, une enquête sur la maladie<sup>57</sup> nous apprend que les cadres sont la catégorie socioprofessionnelle la plus consommatrice de séance de médecin/individu/an (chefs de ménage actifs), particulièrement en médecine spécialisée ; et la plus consommatrice d'automédication (achats effectués sans ordonnance sur le total des achats de pharmacie).

La littérature managériale est prolix et, de nouveaux modèles, de nouvelles explications prolifèrent. Toutefois il apparaît que dans de nombreux cas, la citation suivante est applicable :

"Disons le franchement, après de nombreuses lectures fastidieuses, notre conviction est faite : la plupart des best-sellers dans le domaine du management sont l'équivalent des séries américaines à la télévision. Ces produits, le plus souvent made in US, répètent des évidences où chacun se retrouve et tire des conclusions générales d'exemples simplistes faciles à comprendre sans effort particulier. Ils sont vendus dans les aéroports comme des magazines. Craignons que ces sandwiches intellectuels ne coupent la faim des néophytes. Pour le reste, ils ne sont pas dangereux puisqu'il n'y a rien, ou presque à en retenir."<sup>58</sup>

Si nous partageons cet avis sur une bonne part de cette littérature managériale, nous ne la regardons pas avec le même optimisme : elle présente un danger dans la mesure où elle masque les réels problèmes et empêche d'aborder les problèmes d'une manière permettant de progresser vers leur résolution.

---

<sup>57</sup> "Etat des maladies", Sciences humaines, n° 12, Décembre 1991, pp. 24-25

<sup>58</sup> GODET Michel "L'avenir autrement", Armand Colin, Paris, 1991, p. 32



## 1.1

# L'APPROCHE PSYCHANALYTIQUE

"Comme dans un miroir : vous n'êtes pas le reflet mais le reflet est vous<sup>59</sup>"

La psychanalyse des organisations fut développée en Angleterre au sein du Tavistock Institute par Wilfred Bion et Elliot Jaques. Ce domaine d'études couvre ce qu'on appelle parfois "l'approche clinique du management", il est représenté par M. Kets de Vries, mais d'autres auteurs comme E. Jaques, H. Levinson, M. Maccoby, ou encore A. Zaleznik participent par leurs travaux à son dynamisme.

Ce courant s'intéresse à saisir le travail des forces psychiques (forces cachées) qui perturbent le fonctionnement des organisations et des groupes, altèrent les relations entre individus et activent les résistances personnelles.

Les concepts utilisés s'appuient sur les travaux de la psychanalyse et les prolongent par leur application aux relations de travail et aux aspects de l'organisation. Dans le domaine du management ils présentent un apport fondamental en étudiant les conséquences des

---

<sup>59</sup> Koan Zen

comportements névrotiques des dirigeants sur le fonctionnement de l'organisation : on y trouve les styles paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif, schizoïde. La conclusion est que "la configuration d'une organisation reflète approximativement, semble-t-il, la structure psychodynamique des dirigeants<sup>60</sup>". On voit là une corrélation étroite entre les résultats des sociétés et le développement personnel de leurs dirigeants. D'autres concepts comme les notions de fantasmes collectifs, de transferts chez les subordonnés ou les supérieurs, de relations pathologiques, de mécanismes de défense sont utilisés et donnent à ce courant une grande cohérence.

Les mécanismes de défense du groupe qui ont été mis en évidence, à la lumière des analyses de Freud sont la fixation (adhésion rigide à une attitude ou à un comportement), la projection (attribution de ses propres pulsions et sentiments à d'autres individus), la rationalisation (qui consiste à développer des argumentations compliquées masquant les intentions et motifs sous-jacents), l'idéalisation (qui est la mise en valeur d'une personne ou d'un modèle sans tenir compte de ses aspects négatifs).

Ce courant, pourtant, n'a que très peu pénétré dans les entreprises et aujourd'hui encore, Elliot Jaques trouve "le rendement actuel des sociétés insuffisamment performant, d'une part, et source de frustrations et d'insatisfaction pour les salariés, d'autre part<sup>61</sup>".

## APERÇUS THEORIQUES

Un bref exposé de quelques points de ce mouvement, permettra de le situer d'une manière suffisante.

Les individus qui composent l'organisation sont tous dotés d'une personnalité unique, ce qui cause des distorsions dans la prise de décision et les interactions entre individus. Ces distorsions sont analysées à l'aide des outils de la psychanalyse et, pour ce mouvement, ne peuvent être expliquées qu'en se penchant sur les

---

<sup>60</sup> KETS DE VRIES Manfred & MILLER Danny, op. cit., p. 6

<sup>61</sup> DELWASSE Liliane "Un américain à Paris", Le monde, 30-06-93, p. 30



phénomènes intrapsychiques, en étudiant le fonctionnement interne de l'esprit.

La rationalité de l'entreprise est en fait une apparence qui masque une complexité qui trouve sa source dans l'analyse du rôle de l'inconscient dans la motivation et la prise de décisions. Les phénomènes organisationnels sont donc tous liés d'une manière souterraine par des dynamiques inconscientes. Ainsi une analyse permettra de les comprendre et d'expliquer les déviations de la rationalité.

Nous voyons ici un élément important de cette approche : la rationalité n'est qu'une apparence qui masque le rôle important joué par l'inconscient : l'analyse de ces forces inconscientes permettra de comprendre le fonctionnement réel de l'organisation.

Réduire cette approche à la psychanalyse du dirigeant serait erroné : elle combine un regard psychanalytique sur la personnalité du leader, sur les processus de groupe, et un regard systémique de l'organisation ; ces trois aspects interagissent dynamiquement, et les origines des défauts ou des décompensations des individus, des groupes, ou de l'organisation en entier peuvent provenir de n'importe laquelle des trois zones.

Cependant, l'analyse de la personnalité du leader est primordiale. Toutefois, cette dimension est abordée sous des angles parfois novateurs, nous verrons plus loin l'analyse sur l'envie comme facteur de motivation, ou, dans le cadre d'une étude de Levinson<sup>62</sup> sur les comportements irrationnels des managers, le fait que la colère et la culpabilité sont des facteurs significatifs de l'action qui sont généralement méconnus dans la planification, l'organisation et la prise de décision.

L'analyse de la nature du leadership, et plus concrètement des qualités du leader lui-même est fondamentale : le consultant doit

---

<sup>62</sup> LEVINSON Harry "Management by guilt" in KETS DE VRIES Manfred "The irrational executive", International universities press, Madison, 1986, p. 132

tenter de diagnostiquer les qualités personnelles du manager qui influencent l'organisation. Quel type de management intermédiaire a été mis en place par le leader ? Quelle compréhension a-t-il des gens, de leurs buts, de leurs capacités, de leurs désirs ? Tolère-t-il la critique ? Quelles relations a-t-il avec son staff ? La pertinence et la clarté de son jugement sur lui-même sur ces points sont un indicateur crucial, non pas de ses capacités managériales mais de sa personnalité.

Une conséquence de cette approche est une préconisation d'ordre préventif relative au recrutement et à la promotion des managers : elle consiste en des entrevues avec les candidats afin de déterminer leurs tendances transférentielles : "d'où de meilleures décisions pour leur recrutement, leur promotion, leur affectation<sup>63</sup>".

Un autre principe de base de ce mouvement est : "l'origine des difficultés peut être trouvée dans les problèmes de développement dans l'enfance<sup>64</sup>", par conséquent, les dilemmes avec lesquels les managers sont confrontés sont ceux de leurs propres conflits internes. Cela donne une dimension particulière à l'efficacité ou l'inefficacité du leadership qui s'explique alors par les dispositions narcissiques du leader. L'étude s'attachera à l'analyse des relations entre le développement intrapsychique du leader, son orientation narcissique subséquente et les manifestations concrètes de cette orientation sur son comportement comme leader.

L'analyse de l'individu est donc entreprise du point de vue de son fonctionnement intrapsychique mais également dans ses relations avec son environnement, et principalement s'il détient du pouvoir. Les organisations, dans ce cadre, sont donc des "structures politiques qui opèrent en distribuant l'autorité et en fournissant une

---

<sup>63</sup> KETS DE VRIES Manfred & MILLER Danny "De la confusion dans les rapports entre deux personnes" in CHANLAT J.F., op. cit., p. 294

<sup>64</sup> KETS DE VRIES Manfred "Organizational paradoxes", Tavistock Publications, London, 1980, p. 39

plate-forme pour l'exercice du pouvoir<sup>65</sup>". On se penchera donc sur la congruence entre l'individu et son environnement ou sur l'adaptation de l'individu à l'organisation.

Compte tenu de leur personnalité, de leur histoire différente, les individus auront tous une perception différente des conditions de travail, on peut dire que la congruence et l'adaptation existeront aussi longtemps que sera maintenu l'équilibre entre les forces de la dynamique du caractère et le travail. Un individu adapté à une situation de travail ne le sera pas nécessairement à une autre, ou à un rôle différent. En fait si la situation évolue, positivement ou négativement, l'incongruence provoquée peut faire apparaître des symptômes, qui n'étaient pas apparents avant...

Ainsi, l'exercice du pouvoir peut permettre l'expression de dynamiques personnelles jusque-là cachées ou refoulées ; par exemple, les besoins narcissiques peuvent neutraliser ou détruire le potentiel créatif des cadres qui intéresse l'organisation. La capacité de travail perturbée est fréquemment la conséquence d'un surinvestissement professionnel par un Moi grandiose. Tartakoff<sup>66</sup> note dans ses travaux thérapeutiques le besoin de s'agrandir, et il introduit la notion de "complexe du prix Nobel", en l'illustrant avec des individus aux buts hautement ambitieux.

Cela illustre l'influence potentiellement aliénante de l'entreprise, sur les conditions de travail variées affectant la vie de l'individu, mais, d'un autre côté le rôle de l'individu est éclairé : par un apport de personnalité, parfois plus sensible aux inconvénients organisationnels locaux, ou par une contribution active lorsqu'il est en position de pouvoir sous l'emprise d'un déséquilibre personnel. Certaines structures ou organisations ont un potentiel à investir, notamment au travers des niveaux de hiérarchie, pour exprimer la

---

<sup>65</sup> ZALEZNIK Abraham "Power and politics in organizational life" in KETS DE VRIES Manfred "The irrational executive", International universities press, Madison, 1986, p. 315

<sup>66</sup> KETS DE VRIES Manfred "Defective adaptation to work" in KETS DE VRIES Manfred "The irrational executive", International universities press, Madison, 1986, p. 72

suspicion, pour permettre d'exercer un contrôle sadique, et pour la projection de la rage sur autrui.

Cela illustre un autre principe : les individus utilisent les organisations pour exprimer leurs pulsions, parfois leur déséquilibre, surtout lorsqu'ils sont en position de pouvoir sur d'autres individus.

## LES MODES DE TRANSFERT POUR LES DIRIGEANTS

Les modes de transfert des dirigeants ont été particulièrement étudiés par M. Kets de Vries<sup>67</sup>, on trouve notamment : le transfert par idéalisation (union avec un personnage idéalisé), le transfert en miroir (narcissisme, besoin d'être admiré), le transfert de persécution (clivage et paranoïa).

On recherche alors les effets du transfert, un concept emprunté à la littérature psychothérapique. Un transfert intervient lorsqu'un individu, le plus souvent sans en avoir conscience, vit une relation présente sur le mode d'une relation ancienne. En général, cette dernière est intervenue au temps de sa prime jeunesse ; mettant en scène des figures familiales, parents, frères, soeurs, elle a été l'occasion de conflits restés alors sans solution. Une relation essentielle, par conséquent, intime, intensément vécue, que l'individu "réactive", suppose-t-on pour résoudre ses anciens conflits de façon plus satisfaisante. Et il en résulte presque inévitablement, dans le présent, une conduite exaltée et déplacée. Le transfert est une relation universelle qui parasite toutes les relations étroites, établie de longue date, surtout lorsque le pouvoir y joue un rôle capital : cela privilégie, à l'évidence, les relations entre supérieurs et subordonnés.

Nous examinerons trois types de transfert qui se produisent couramment dans le cadre des organisations et qui sont tenus chacun pour responsables de difficultés très répandues et fort opiniâtres dans le domaine de la direction et de la décision. En effet, pour y

---

<sup>67</sup> KETS DE VRIES Manfred & MILLER Danny, op. cit., pp. 53-68

porter remède, il est nécessaire que le transfert sous-jacent soit reconnu et explicitement pris en charge.

Il faut noter que personne n'est bloqué d'ordinaire sur une seule structure de transfert. Les transferts ont un caractère protéiforme, ils peuvent se modifier et s'adapter suivant la situation où l'individu auxquels ils s'appliquent.

- Transfert par idéalisation : il consiste à réveiller les émotions éprouvées lors d'une phase précoce du développement psychique. Le sujet tente de retrouver une félicité originelle, une félicité perdue en nourrissant un sentiment d'union avec un personnage idéalisé. "Toute-puissante", "parfaite", cette figure est une source inépuisable de satisfaction : loin d'elle, il n'est que vide et impuissance. On l'admire pour son pouvoir, pour sa beauté, son intelligence ou sa rigueur morale. On force ses bons côtés, on veut ignorer les mauvais. Le processus d'idéalisation tient au fait que certains se sentent perdus, sans valeur, s'ils n'ont pas quelqu'un à admirer. Il en résulte, chez eux, à l'égard de la personne idéalisée, une forte dépendance qui découle d'un besoin intérieur : il leur faut gagner ses bonnes grâces, recourir à elle, la soutenir éperdument. L'entreprise perd ses subordonnés en tant que ressources autonomes. Leur docilité, leur conformisme peuvent atteindre de tels degrés que leur liberté de jugement s'efface. Ils attendent bien trop de leur leader : cela risque d'être la source de nombreux inconvénients, leurs appréciations sont grosses de désillusions, si le leader montre un défaut, l'image révéree va se briser causant une amère déception, peut-être même une hostilité ouverte et de la révolte.
- Transfert en miroir : l'individu, essayant de retrouver une félicité lointaine, se voit comme un personnage parfait, souverain. Tout au souci de ce moi admirable, il ne s'intéresse que fort peu au monde alentour, dégradé par ses imperfections. Il a pourtant besoin des autres, besoin de trouver chez eux, dans leurs réactions, dans leur émerveillement, ce reflet de lui-même qui viendra

confirmer et nourrir sa présomption. Il va donc se mettre en scène, déployer tous ses charmes, afin de capter l'attention d'autrui, façon en vérité d'annuler un déni profond de soi, de combattre le sentiment d'une médiocrité essentielle. Le transfert en miroir est le complément du transfert par idéalisation : au premier correspond le désir d'être applaudi, admiré, révééré, au second la propension à satisfaire un tel désir. Les supérieurs concernés par le transfert en miroir sont évidemment narcissiques. Suffisants à l'extrême, se voulant uniques, exceptionnels, ils sont désespérément avides de louanges (comme si leurs parents les avaient laissés à l'écart). Ce transfert peut avoir de sérieux inconvénients dans le domaine du commandement. Qu'il le mérite ou non le leader veut être crédité de toute chose ; il veut recueillir tous les applaudissements, prouvant par là ses talents au monde entier et à lui-même. Tout lui paraît permis, il se servira des autres, il les exploitera effrontément, sans égards pour leurs droits. Par contre, il est parfaitement persuadé du sien et attend la faveur d'autrui et de la fortune. Si l'une et l'autre viennent à lui manquer, s'il est critiqué ou s'il échoue, le leader enrage et explose (versatilité, humeur instable qui affectent beaucoup le moral des subordonnés).

- Transfert de persécution : il se rapporte à la façon dont un individu peut utiliser ses mécanismes de défense psychiques pour tenter de résoudre un conflit. Il est caractérisé par la tendance à diviser le monde en deux parts, l'une parfaite où tout est bon, l'autre intrinsèquement mauvaise et source donc de toute persécution (clivage). D'après les écoles analytiques ce processus procède d'une frustration excessive éprouvée dans la prime enfance qui peut donner lieu à un sentiment d'agression intense ; le clivage intervient alors comme un moyen de défense, un procédé pour réduire l'anxiété. Si vous éprouvez de l'animosité à l'égard d'un individu, votre attitude peut vous gêner ou vous sembler coupable, mais si en même temps vous percevez cet individu comme double, si vous jugez que coexistent en lui deux personnages

séparés, l'un tout blanc, l'autre tout noir, le sentiment de culpabilité s'atténuera dès lors que votre hostilité vous paraîtra dirigée, fort justement, contre le "mauvais" personnage. Le clivage vous permet de préserver l'idée de votre propre bonté. Vous pouvez vous mettre en rage, vous éviterez une fâcheuse impression de honte en chargeant autrui de vos sentiments et de vos pensées indésirables. Un tel mécanisme aboutit ainsi à distribuer toute expérience, tout sentiment, toute émotion entre les deux catégories tranchées sans équivoque du bien et du mal. Un transfert de persécution est lourd de conséquences négatives, sous quelque attitude qu'il se dissimule dans les relations entre individus : hostilité, masochisme moral, envie. En pareille situation, le point essentiel est pour quelqu'un le besoin de causer du tort à autrui, ou d'attaquer autrui, en tant que défense contre son propre sentiment de persécution. C'est dire l'importance capitale de l'acte d'hostilité. Mais le sentiment de persécution peut aussi se résoudre en masochisme moral par l'enchaînement, hostilité et intention de nuire, sentiment de culpabilité, désir de rédemption : l'individu s'en prend à lui-même, tourne son animosité contre sa propre personne. Son sentiment de persécution se trouve confirmé puisque le voilà à se persécuter lui-même.

## LA CLASSIFICATION DE LABIER

Douglas LaBier, propose dans un article<sup>68</sup> sur l'étude de personnels travaillant pour le gouvernement fédéral de Washington, une classification attractive.

L'hypothèse de base dans cette étude est la suivante : "certaines organisations du travail peuvent pousser les gens à la psychopathologie, les symptômes de la psychopathologie toutefois,

---

<sup>68</sup> LABIER Douglas "Irrational behavior in bureaucracy" in KETS DE VRIES Manfred "The irrational executive", International universities press, Madison, 1986, pp. 3-37

ne sont pas nécessairement visibles dans l'environnement de travail<sup>69</sup>".

De nombreuses personnes ont été étudiées selon une méthodologie décrite dans l'article référencé, et "l'étude de ces gens, qui, à la fois, étaient sans symptômes et obtenaient des succès dans leur carrière, montre qu'un nombre d'entre eux étaient dominés par des attitudes irrationnelles et extrêmement destructives, de poursuite de puissance et de gloire, d'insatiable cupidité, et de désir de retourner au sein, tout ce que nous nous attendions à trouver chez des gens apparemment troublés. Alors qu'ils ne montraient pas de symptômes de leurs passions pathologiques dans leur travail quotidien. Ceci montre la pertinence de la thèse de Fromm & Maccoby. Cela pose la question de savoir s'il y a quelque chose dans leur travail qui nourrit des attitudes pathologiques et les rend capables de réaliser leur travail et de réussir leur carrière<sup>70</sup>".

Cet article illustre le rôle de l'organisation comme instrument de sélection et d'influence sur l'individu : "lorsqu'une personne est dans une organisation, alors commence une sélection qui renforce certaines qualités de tête et de coeur qui sont les meilleures pour tenir le rôle et les compétences requises par l'organisation. Les apports de la recherche présente démontrent que les attitudes irrationnelles spécifiques, combinées avec des talents intellectuels, sont adaptées aux besoins de l'organisation<sup>71</sup>".

L'interprétation de cette analyse est que des gens "normaux" peuvent aussi développer des symptômes au travail, non pas par non-congruence avec leur travail et leur rôle professionnel, mais à cause de leur réponse caractérologique à une situation de travail pathogène, afin de préserver leur "santé". Dans ce cadre, la présence de symptômes visibles ne signifie pas un trouble de la personnalité et l'absence de symptôme ne signifie pas l'absence de trouble.

---

<sup>69</sup> LABIER Douglas, op. cit., p. 4

<sup>70</sup> LABIER Douglas, op. cit., p. 9

<sup>71</sup> LABIER Douglas, op. cit., p. 10



## UNE DIMENSION IRRATIONNELLE : L'ENVIE

Un apport de ce courant est l'appel et l'utilisation d'éléments de l'ordre du sentiment dans le cadre de processus prétendument rationnels : ainsi une étude sur l'envie<sup>72</sup> permet d'approfondir l'apport de cette émotion.

D'autres sujets comme la jalousie, la cupidité, l'esprit de vengeance et de rancune sont également abordés.

L'objectif de cette analyse est de "conférer plus de réalisme à l'étude de la motivation et du comportement humain dans les organisations".

Quelques extraits de l'article référencé permettent d'entrevoir les idées principales de cet apport.

"L'envie comporte deux volets, car elle engendre non seulement la crainte des conséquences de sa propre envie, mais également la peur d'être la cible de l'envie des autres.

Spielmann (1971, p. 77), distingue 4 états d'âme :

- désir d'émulation fondé sur une perception de l'excellence qui mène à son tour à une aspiration à égaler imiter ou surpasser l'envie ;
- blessure narcissique ou sentiment d'être lésé, mêlé à une impression d'être inférieur, imparfait, marqué dans son amour propre, le sujet se sous estime par rapport à quelqu'un d'autre ou à un idéal donné ;
- désir ardent de posséder ce qui est convoité ;
- un sentiment de colère qui peut s'exprimer sous des formes atténuées comme la déception ou le mécontentement sous des formes manifestes comme la rancune ou la mauvaise volonté ou encore sous des formes plus violentes comme le

---

<sup>72</sup> KETS DE VRIES Manfred "L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion", Gestion, vol 14, n°2, Mai 1989, pp. 10-19

désir de détériorer ou de détruire l'objet convoité, voire même de poser des gestes malveillants.

Les "stratégies de défense"<sup>73</sup> mises en oeuvre contre l'envie sont l'idéalisation, le retrait et la dévalorisation.

L'idéalisation : un bon exemple d'idéalisation en tant que stratégie de défense contre l'envie est la façon dont les gestionnaires agissent parfois à l'égard de leurs supérieurs. Ils maintiennent souvent leurs pulsions d'envie sous contrôle en exagérant les qualités de ces derniers et en dirigeant leurs tendances négatives vers des boucs émissaires.

Le retrait : la stratégie extrême pour éviter l'envie est le retrait complet de la compétition. Il est souvent causé par la peur ou la culpabilité face à ses propres fantasmes destructeurs à l'égard des autres. Ce qui s'offre au regard de l'observateur, c'est un être qui n'essaie même pas d'entrer en compétition mais cherche plutôt à se dévaluer lui-même.

La dévalorisation : ceux qui agissent selon ce type de comportement sont habituellement mus par le désir de vengeance ou l'amertume, mais en même temps ils peuvent éprouver un sentiment de rectitude et même d'indignation morale pour mieux travestir et justifier leurs activités. Ils semblent poussés par le besoin de se venger, de prouver qu'ils sont aussi bons, sinon meilleurs, que l'objet de leur envie. La médisance, les critiques négatives ou l'humiliation sont des façons courantes de permettre à ces sentiments d'affleurer.

Un type de comportement parallèle se retrouve dans les organisations où les cadres plus âgés agissent parfois subtilement dans un esprit vengeur face aux jeunes gestionnaires. L'amertume qu'ils éprouvent à l'idée de voir le jeune cadre réussir là où ils ont eux-mêmes échoué peut les conduire à mettre en place des pièges ou des stratagèmes qui mèneront les nouvelles recrues vers l'échec. Sous prétexte de fournir au jeune cadre des occasions multiples de se faire valoir, ils chercheront en réalité à induire des circonstances qui mineront sa carrière au départ.

---

<sup>73</sup>KETS DE VRIES Manfred F.R. "L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion" *Gestion*, Mai 1989, p. 15

Nous devons éviter d'être prisonniers d'un équilibre intérieur illusoire qui nous fait vivre dans une chaîne ininterrompue d'auto déceptions génératrices d'angoisse et de tensions. Afin de prévenir un tel état de choses, il faut transcender l'envie et pour ce faire, il faut faire preuve d'une certaine maturité émotionnelle qui permette l'auto-évaluation, la compassion, la reconnaissance, la responsabilité et l'engagement personnel."



## 1.2

# L'APPROCHE DU STRESS

"N'accuse pas le puits d'être trop profond ;  
c'est la corde qui est trop courte<sup>74</sup>".

Le stress est, au départ, un concept physiologique, puis il s'est généralisé.

Le courant du stress est particulièrement connu. Le mot "stress" est très répandu, toutefois, ce vocable renvoie généralement à une signification assez floue et vaste et correspond très rarement à une référence conceptuelle précise. La définition proposée par le dictionnaire de la psychologie est la suivante : "mot anglais utilisé depuis 1936, à la suite de H. Selye, pour désigner l'état dans lequel se trouve un organisme menacé de déséquilibre sous l'action d'agents ou de conditions qui mettent en danger ses mécanismes homéostatiques. Tout facteur susceptible de détruire cet équilibre, qu'il soit d'origine physique (traumatisme, froid, ...), chimique (poison), infectieuse ou psychologique (émotion), est appelé "agent stressant". Le mot "stress" désigne à la fois l'action de l'agent d'agression et la réaction du corps. Selon Selye, cette réponse, non spécifique, est liée à des mécanismes neuro-endocriniens (dien-céphalo-hypophysaires).

---

74 Proverbe Indien

Plusieurs observations scientifiques ont montré que des chocs affectifs, tels que la perte d'un conjoint, provoquent l'altération, voire l'effondrement des défenses de l'organisme contre les maladies, et par voie de conséquence, l'augmentation des affections graves, dont le cancer<sup>75</sup>.

De nombreuses publications abordent le sujet du stress, quelques références à la presse récentes permettent d'illustrer ce propos.

Un récent sondage de PA Consulting Group<sup>76</sup>, portant sur 329 cadres, cadres supérieurs et PDG révèle que "61% des personnes interrogées pensent que le stress est une donnée importante de leur entreprise. La "peur de ne pas être à la hauteur" obsède les cadres". Une enquête du Bureau International du Travail (BIT), publiée début 93, annonce le chiffre de 200 milliards de dollars par an imputable, aux Etats-Unis, au coût du stress (soit 10 fois plus que les grèves)<sup>77</sup>. L'enquête révèle que les trois maladies les plus courantes chez les cadres sont l'ulcère, la tension artérielle et l'affection coronarienne. Les coûts cachés liés au stress sont l'absentéisme, l'instabilité professionnelle et les maladies qui entraînent le paiement d'indemnités de l'assurance santé et des frais médicaux directs. D'autres coûts sont plus difficiles à chiffrer comme l'épuisement nerveux qui rend le salarié moins efficace.

Cela illustre la préoccupation des personnels, et des instances internationales à ce propos.

Dans un autre article, Eric Albert, médecin psychiatre, praticien consultant de l'institut français de l'anxiété et du stress nous propose une définition du stress : "le stress, c'est l'interaction entre un contexte et un individu. Il est lié à l'appréciation qu'on porte sur sa situation, à ses efforts d'adaptation<sup>78</sup>". Cette définition insiste sur la dimension subjective du stress, il est, dans ce cas, dépendant de

---

<sup>75</sup> SILLAMY Norbert "Dictionnaire de la psychologie" Larousse, Paris, 1989, pp. 263-264

<sup>76</sup> "L'entreprise, foyer de stress" Enjeux les échos, Mai 1992, p. 30

<sup>77</sup> "Stress, n'en faites pas une maladie" Challenges, Avril 1993, p. 141

<sup>78</sup> "Etat de stress" Courrier cadres n° 1012, 23 Avril 1993, pp. 34-37

l'appréciation portée sur la situation par la personne concernée. Ailleurs, Jean-François Chanlat nous propose : "Le stress psychologique (selon Lazarus) est le produit d'une transaction entre la personne et son environnement. Il s'agit alors de comprendre pourquoi un individu perçoit ou non un événement comme stressant et comment il s'y adapte lorsque des réponses automatiques ne sont pas disponibles car ces modes d'adaptation peuvent être multiples et leur choix varié, non seulement en fonction de l'environnement mais aussi en fonction des caractéristiques individuelles. D'autres facteurs peuvent également entrer en ligne de compte : le niveau d'incertitude, le degré de la menace, la proximité du conflit, le degré de désespoir engendré par le problème<sup>79</sup>". Cela nous pose le problème de la réponse au stress, et du choix d'une issue à cette "transaction".

Le stress est étudié depuis plusieurs années et plusieurs modèles ont été définis. Les plus représentatifs, décrits dans le tableau ci-dessous, peuvent être analysés selon la nature des stimuli (physiques et/ou psychosociaux) qu'ils abordent et selon le type de réponses du stressé qu'ils observent<sup>80</sup>.

Auteurs	Stimuli		Types de réponses		
	Physiques	Psycho-sociaux	Physio-logiques	Physio-pathologiques	Psychologiques
Cannon (1929)		X	X		
Selye (1976)	X		X	X	
Menninger (1954)		X			X
Lazarus (1966)		X			X
Arsenault & Dolan (1983)		X	X	X	X

Le stress selon Cannon : Cannon a montré que le système nerveux sympathique est activé par des stimuli psychosociaux, et que ce système commande la sécrétion des hormones provenant de la

<sup>79</sup> CHANLAT J.F., "Théories du stress et psychopathologie du travail", in "Travail et santé mentale", ANACT, Paris, 1991, p. 11

<sup>80</sup> DOLAN Shimon L. & LAMOUREUX Gérald, "Initiation à la psychologie du travail", Gaëtan Morin éditeur, 1990, pp. 295-300

médullo-surrénale. Cette dernière représente la partie la plus interne de la glande surrénale, ainsi désignée puisqu'elle se trouve située au-dessus de chacun des reins. La médullo-surrénale sécrète une série d'hormones appelées globalement catécholamines, dont l'adrénaline. ... élaboration du modèle "réponse lutte-fuite" par l'étude d'animaux

Le stress selon Selye : ce modèle s'appuie sur l'étude de la réaction du rat aux agents stressseurs physiques comme la chaleur, le froid, la course, ainsi qu'aux agents chimiques comme les hormones stéroïdiennes injectées pour provoquer la réponse de l'animal. Selye s'intéresse plus aux hormones stéroïdiennes qu'aux hormones de la médullo-surrénale (Cannon). Quel que soit le stress la réponse est toujours la même, c'est-à-dire non spécifique : d'où la définition du stress comme "réponse non spécifique à tout stimulus". Selye a ensuite défini le SGA : Syndrome Général d'Adaptation qui comporte trois phases : réaction d'alarme, réaction d'adaptation (ou phase de résistance ou de défense), phase d'épuisement.

L'approche psychanalytique de Menninger : la notion de santé/maladie est vue comme un continuum qui va de la santé complète à la maladie fatale et sur lequel l'individu oscille autour d'un point d'équilibre : sa santé. Le moi de l'individu agit comme un régulateur d'équilibre face aux pressions exercées par le Surmoi et par la réalité extérieure. Pour cela, le moi utilise des mécanismes de défense face au stress : cinq niveaux sont définis depuis les ajustements mineurs jusqu'au sacrifice du moi.

L'approche psychocognitive de Lazarus : cette recherche s'appuie sur une distinction entre le stress, force externe qui "appuie" et le "strain", la tension intérieure qui tend à rompre l'équilibre. Pour Lazarus, l'interaction entre l'individu et son environnement est génératrice de symptômes. Mais, l'interprétation subjective que le sujet fait de l'environnement est plus importante et signifiante que l'environnement dans sa réalité objective (dimension cognitive). C'est la partie du "ressenti" à l'intérieur de l'être qui explique les comportements (fortement qualifiée par le vécu intrapsychique) d'où la notion d'équation personne-environnement.



Le stress est alors une perception subjective de menace, ce qui amène une vulnérabilité particulière à chaque situation.

La dimension subjective explique les fortes variétés de réactions entre individus et entre cultures, de plus cela implique une non-transposabilité avec les observations faites sur les animaux.

Le modèle cognitif et conditionnel de Dolan & Arsenault : ce modèle général est défini dans un objectif de diagnostic et d'interventions.

Dans cette analyse, le stress peut naître de deux façons : par excès de stimulation ou par stimulation insuffisante, il y a alors une discordance entre le niveau de stimulation désiré et le niveau de stimulation perçu. C'est la discordance individu-environnement qui provoque les problèmes de mésadaptation.

Ce modèle comporte quatre groupes de variables :

- 1 - conditions particulières du travail (environnement),
- 2 - caractéristiques individuelles du sujet (individu),
- 3 - indicateurs de tension (signes et symptômes, observables),
- 4 - conséquences à longue échéance (résultantes).

D'une manière générale, on peut remarquer que l'ensemble des définitions ou des modèles relatifs au stress s'appuie sur des composantes similaires :

- des agents stressseurs, de nature diverse : physique, chimique, biologique, mécanique, psychosocial, etc.
- un ensemble de caractéristiques personnelles : type de personnalité, mode de réaction au stress, appartenance socio-démographique, etc.
- des indicateurs de stress : symptômes somatiques, psychologiques, comportementaux, physiologiques, etc.
- des variables modératrices : soutien et réseau social,
- des conséquences sur la santé de l'individu : maladies organiques, cardio-vasculaires, troubles psychologiques, etc.

- des conséquences organisationnelles : absentéisme, accidents, taux de roulement, productivité, performance, etc.

D'une manière générale, on peut remarquer la dimension subjective du stress, liée à l'individu et à sa perception des événements. "Ce sont plus les significations que nous construisons autour des événements que les événements eux-mêmes qui sont à l'origine de notre stress<sup>81</sup>".

Nous pouvons aussi nous interroger sur le caractère itératif du stress, sur son fonctionnement "en boucle fermée". C'est lorsque l'agent devient conscient des risques, des causes possibles de stress, de la peur qu'il commence à s'en soucier, à s'en inquiéter, à agir comme un agent stressé. Ainsi la crainte du stress devient un phénomène stressant elle-même et engendre le stress : nous nous trouvons alors face à un cercle vicieux.

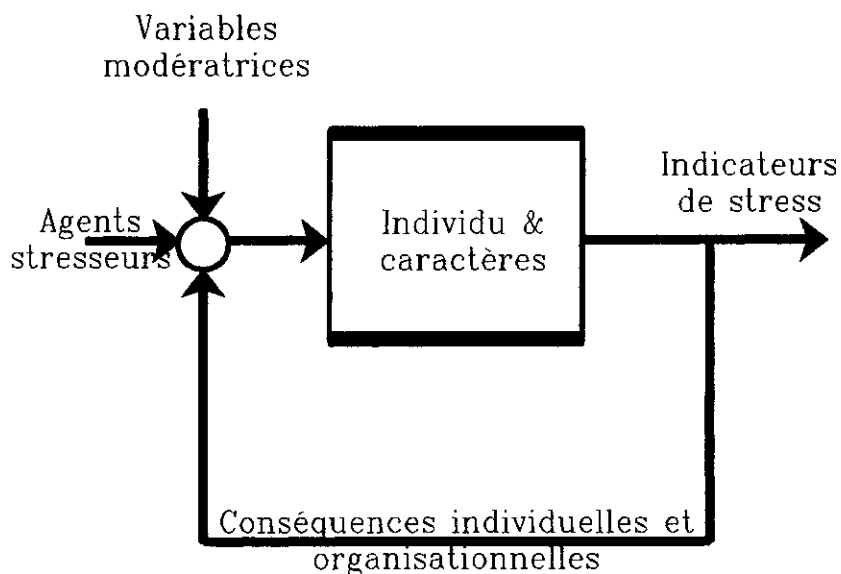
Ainsi, plutôt que la peur du stress lui-même, quand le travailleur craint de ne pas être en mesure de répondre aux attentes (ou aux espérances qu'on met en lui), de n'être pas "à la hauteur", de voir ses compétences diminuées par le stress, il ressent une tension psychologique pénible source de stress. Ou, comme l'a dit un manager : "la peur de me mettre en colère me met hors de moi !".

D'autres facteurs de stress ont été cités, parmi les plus fréquents au travail on trouve : les conditions dans lesquelles on doit travailler, la surcharge de travail, la compétition, les problèmes liés au rôle qu'on est amené à jouer au travail et notamment les divergences de rôle qui font que vous vous sentez déchiré entre différentes exigences que vous avez peine à concilier. L'hyper motivation peut elle-même être source de stress quand les résultats d'un investissement personnel important n'arrivent pas, les désillusions répétées, le sentiment d'avoir été floué, etc.

---

<sup>81</sup> POWELL Ken "Le stress dans votre vie", Les éditions un mode différent Itée, Québec, 1988, p. 13

## Modèle standard du stress



L'ensemble des composantes  
des modèles du stress peut  
être représenté comme un  
système bouclé

Le stress est parfois abordé également sous un angle positif, dynamisant, apportant à l'individu une énergie, une volonté de surmonter les obstacles qu'il ne trouverait pas dans une situation sans agressions extérieures. Ainsi, dans le stress des cadres et des dirigeants, on peut trouver cette connotation à la fois positive<sup>82</sup>, stimulante, excitante, et négative, sorte de malaise où se mélangent anxiété, dépression et des symptômes physiques nombreux et variés. La frontière et le basculement possible entre les deux dimensions restent cependant très imprécis.

Certaines conséquences du stress ont été décrites, toutefois, il semble bien que de nombreuses conséquences indirectes ou non encore liées à ce phénomène restent dans l'ombre, oubliées, cachées. Le surmenage, souvent associé au stress, provoque des intolérances diverses : hyperémotivité, tendance à l'isolement, difficultés à supporter le milieu et l'entourage, moindre participation sociale, ce qui participe de ce cercle vicieux : "à la surcharge psychosensorielle qui l'accable, l'individu réagit par l'isolement<sup>83</sup>".

L'analyse du stress est souvent réalisée dans un objectif de mise en place de moyens de lutte contre le stress voire de "gestion du stress".

Les moyens mis en oeuvre s'appuient sur une vision du stress comme une maladie. On trouve :

- des réponses médicales : depuis la diète, diverses formes d'exercices, jusqu'aux batteries médicamenteuses.
- des réponses de relaxation, parfois avec des techniques de visualisation destinées à changer la perception des agents stressés.
- des réponses organisationnelles s'attaquant directement à la tâche, à son contenu et/ou son contexte, lorsque cela est possible.

---

<sup>82</sup> CHARREY Michelle & MICHEL Marie-Paule "Le golden stress", Dunod, Paris, 1990

<sup>83</sup> ALBOU Paul "L'homme au travail", Dunod, Paris, 1991, p. 148

- des réponses liées à une meilleure maîtrise de soi pour "empêcher" le stress d'arriver (sans agir sur les agents stresseurs c'est-à-dire par un traitement symptomatique), particulièrement le bio-feed-back par l'équipement de l'individu avec des capteurs qui lui fournissent un feed-back destiné à améliorer son auto contrôle.

La question des remèdes au stress permet de justifier de nombreuses modes, des thérapies, des "panoplies anti-stress", etc. Leur efficacité est souvent discutée ... et discutable. Dans le meilleur des cas, elles constituent de bonnes techniques d'accompagnement, auxquelles il manque un point essentiel sur lequel nous reviendrons : un travail de fond, sur les dimensions personnelles de l'individu, sources du stress, par leur interaction avec un contexte plus difficilement modifiable.

Parfois, la notion de stress est envisagée comme élément potentiel d'un poste de travail, d'une fonction. Dans ce cas, il est souvent proposé d'améliorer la qualité de la concordance entre l'individu (attentes) et l'environnement (exigences) par la mise en oeuvre d'outils de sélection et/ou de promotion, par exemple des tests de "sensibilité au stress".

Tout ce qui touche à l'organisation peut être vu sous l'angle du stress possible résultant avec l'objectif de le réduire.

On peut aussi s'interroger sur la rationalité de nos modèles, de notre fonctionnement organisationnel.

Dans un tel système rationnel dont un des présupposés "scientifiques" est que tout problème possède une solution, l'échec connaît donc toujours un responsable : celui qui n'a pas trouvé la solution ! Ainsi la responsabilité engendre la culpabilité (bien que "responsable mais pas coupable" soit une subtilité connaissant son avènement actuel), source d'insatisfaction et de stress.

Une autre approche sur le stress s'est développée en insistant sur les dimensions de pathologie organisationnelle conduisant, dans certains cas à la névrose professionnelle. Dans ce cadre, le stress serait le signe d'une rencontre, un symptôme : "comme si un processus

pathologique personnel répondait à la pathologie organisationnelle, l'individu constituant une sorte de caisse de résonance du système organisationnel et fonctionnant en sorte comme un symptôme de l'organisation<sup>84</sup>". Ce courant se détache des autres courants du stress par son apport sur la recherche des mécanismes psychiques induisant le stress, par la définition des mécanismes névrotiques (la névrose professionnelle), puis par la dimension narcissique : il acquiert en ce sens une indépendance qui conduit à la présenter dans le chapitre suivant.

---

<sup>84</sup> AUBERT Nicole & PAGES Max, "Le stress professionnel" Klincksieck, Paris, 1989, p. 154

### 1.3

## L'APPROCHE DE L'IDEALISATION

"Les insatisfactions inhérentes au monde du travail d'aujourd'hui revêtent une certaine ironie, lorsqu'on songe que, dans notre société, les gens comptent énormément sur leur travail pour qu'il leur fournisse un sentiment d'identité et d'utilité<sup>85</sup>"

Ce courant, issu de travaux sur le stress professionnel, s'intéresse aux conséquences des modes de management modernes et des exigences des organisations vis-à-vis de leurs personnels.

La dimension principale de cet apport réside dans l'analyse des relations entre les modes de management et le psychisme des individus.

Une brève présentation de l'ouvrage de base français<sup>86</sup> dans ce domaine permettra d'appréhender ce courant et ses apports. Les racines du développement de ce courant sont dans l'évolution sociale vers l'autonomie et la responsabilisation, l'influence croissante du

---

<sup>85</sup> FREUDENBERGER Herbert, op. cit., p. 165

<sup>86</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent, op. cit.

modèle entrepreneurial, et l'évolution des méthodes de management due aux divers apports des sciences humaines.

Une des idées de base de ce courant est la transformation du social et un transfert des attentes individuelles (identitaires ou motivationnelles) et des définitions des statuts sociaux vers les organisations. On assiste donc à un transfert de rôles du social vers l'organisationnel.

"Il s'est produit une recomposition des lieux d'investissement entre le politique, le religieux et l'économique, l'accent étant désormais mis sur le travail et la carrière. Désormais la quête de sens, la recherche d'investissement et d'accomplissement de soi, la poursuite de réalisation personnelle ont aussi pour cadre l'entreprise, et celle-ci n'est plus seulement le lieu de la production et du travail, mais aussi celui de l'investissement de l'imaginaire, de la recherche du plaisir, de la lutte contre l'angoisse<sup>87</sup>".

Du point de vue des valeurs individuelles, l'individualisme, la poursuite de l'indépendance, trouvent comme écho dans l'entreprise, le désir, d'après la formule de Peters et Waterman<sup>88</sup>, de faire émerger des "champions" et des "ambassadeurs" tous azimuts. Cette quête d'idéal est induite par l'entreprise pour générer en chacun la poursuite d'un idéal de soi dans et à travers l'idéal de l'entreprise, c'est-à-dire dans son excellence. Cet aspect correspond également au développement du mythe du gagnant, du battant, de l'excellent, ce qui tend à opérer une confusion entre le projet professionnel et le projet de vie au détriment de ce dernier. Mais cette poursuite d'idéal, cette quête génère de l'anxiété.

La dimension de responsabilisation croissante des individus a deux facettes : d'un côté, le management moderne, par des méthodes dites participatives, généralement par objectifs, responsabilise l'individu sur son travail, son domaine d'action ; de l'autre côté, on assiste chez certains managers au rejet des responsabilités sur "l'organisation", il y a une tendance sociale généralisée de déresponsabilisation.

---

<sup>87</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 159

<sup>88</sup> PETERS T. & WATERMAN R. "Le prix de l'excellence", InterEditions, Paris, 1983



Les évolutions de contexte social et organisationnel ont produit une évolution de l'homme de l'organisation : il est passé de "homo hierarchicus" à "homme managérial". Cette évolution est analysée du point de vue psychique par N. Aubert et V. de Gaulejac<sup>89</sup> selon plusieurs critères :

Comparaison des caractéristiques psychiques dominantes de l'homo hierarchicus et de l'homme managérial		
Appareil psychique	Homo hierarchicus	Homme managérial
Dominante structurelle de la personnalité	Lignée névrotique	Lignée narcissique
Noyau constitutif	Oedipe	Narcissisme
Instance dominante sollicitée	Surmoi	Idéal du moi
Conflit central	Surmoi = Ça	Idéal du moi $\neq$ Moi
Nature de l'angoisse	Castration	Perte d'objet
Sentiments privilégiés	Culpabilité	Sentiment d'échouer, peur de ne pas être à la hauteur
Symptôme	Inhibition	Dépression
Mécanisme de défense	Refoulement, sublimation	Clivage entre un moi "adapté" et un moi "narcissique"
Nature des identifications	Identification à des personnes, à un métier, à un statut	Identification à une entité, à un système, à des images, à des logiques d'action
Type d'investissement	Investissement sur le faire et sur l'avoir	Investissement sur l'Etre et sur l'idéal

"On glisse d'une psychanalyse fondée sur le sujet (le JE) qui se construit dans un devenir en tant qu'être et acteur (sujet de l'historicité) à une psychologie fondée sur le MOI, qu'il convient d'adapter, d'objectiver, de comportementaliser<sup>90</sup>".

La rencontre de l'individu avec l'organisation correspond à la rencontre de deux structures, l'individu étant récepteur de la "pathologie organisationnelle" et réagissant avec plus ou moins d'ampleur (caisse de résonance).

<sup>89</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 172

<sup>90</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 109

Cette situation conduit l'individu à adopter d'abord un comportement, puis une structure mentale favorable à la poursuite des buts de l'organisation.

Le mécanisme mis en oeuvre, appelé effondrement, est présenté de manière détaillée en 6 étapes en tant que processus psychosociologique<sup>91</sup> :

- premier temps - le modèle organisationnel : l'organisation et l'individu sont deux entités distinctes, l'idéal du moi proposé par l'organisation sollicite l'idéal du moi de l'individu par des attraits portant des promesses de réussite et de progression dans l'organisation.
- deuxième temps - le contrat narcissique : la conformité de l'individu aux attentes de l'organisation lui apporte reconnaissance, appartenance, valorisation, etc. Cela provoque le clivage d'une partie du Moi (le Moi idéal) qui intègre les idéaux proposés et s'approche ainsi de l'Idéal du Moi. L'individu vit au niveau de son Moi idéal au détriment de son Moi.
- troisième temps - captation : le Moi idéal intériorise les qualités proposées par l'entreprise, il est capté par l'idéal organisationnel. L'individu s'identifie à ce Moi idéal au détriment de son Moi qui s'appauvrit.
- quatrième temps - fusion : l'intériorisation complète du modèle prôné par l'organisation provoque la fusion du Moi idéal organisationnel et du Moi idéal de l'individu, l'organisation est servie par l'individu qu'elle gratifie.
- cinquième temps - rupture : la perte des gratifications données par l'organisation, à cause de limites de l'individu ou de situations traumatiques, provoque la cassure du Moi idéal qui n'est plus "entretenu".
- sixième temps - effondrement : le Moi idéal s'effondre, laissant l'individu face à son Moi appauvri, voire "consumé".

---

<sup>91</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent, op. cit., pp. 190-199

Cet effondrement provoque une angoisse : "nous nous situons en fait dans le registre de l'angoisse qui résulte d'un conflit intrapsychique, c'est-à-dire selon l'acception que rappelle C. Dejours d'"une contradiction entre deux notions inconciliables. Il peut s'agir d'une contradiction entre deux pulsions, entre deux désirs, entre deux systèmes (inconscient/conscient par exemple), entre deux instances" (moi/Surmoi ou moi/idéal du moi comme dans le cas que nous décrivons). L'angoisse est ainsi tout à la fois le coût psychologique individuel de ce nouveau mode de management et le fondement même sur lequel il repose, son moteur, pourrait-on dire puisque c'est la tension existant entre le Moi de l'individu et son Idéal du Moi articulé sur (et capté par) l'idéal de l'organisation que naît l'énergie psychique nécessaire à la réalisation des objectifs de l'entreprise<sup>92</sup>".

Dans cette analyse, l'organisation s'appuie sur deux leviers :

- un moteur positif : l'offre de plaisir (reconnaissance narcissique, plaisir de la domination, sentiment de toute-puissance, ...),
- un moteur négatif : la menace (peur d'échouer, contrôle généralisé, pression de travail, tensions nerveuses, ...).

Elle induit ainsi la formation d'une structure psychologique conflictuelle. Le système de défense que propose l'organisation, contre ce conflit et l'angoisse, est un surinvestissement dans le travail (dépassement permanent de soi-même) : le manager est placé dans une situation d'anxiété permanente, tout en recevant les moyens de la combattre à travers des modes de fonctionnement à la fois utiles pour l'organisation et défensifs pour l'individu. La solution proposée génère elle-même de l'angoisse, qu'il convient de dépasser en permanence, ce qui illustre le caractère bouclé du système. Le dépassement de l'angoisse provoque une excitation, laquelle peut être source de plaisir. La rupture seule permettant l'explosion du mode de fonctionnement.

---

<sup>92</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 64

L'analyse de ce fonctionnement cyclique, présente l'organisation comme l'instigatrice d'une manipulation faite au détriment de l'individu qui se retrouve pris au piège d'un modèle idéalisant. Toutefois, il convient de s'interroger sur le jeu qui se déroule dans ce cas : "la production de ce que nous proposons d'appeler un "Moi Idéal Organisationnel" n'est donc pas le seul fait de l'organisation qui chercherait à produire des hommes conformes, elle est en fait une coproduction individu-organisation, elle ne s'effectue qu'avec l'assentiment, et même souvent l'assentiment enthousiaste, de ceux qui concourent à sa fabrication. ... Le problème n'apparaît qu'à partir du moment où, pour une raison quelconque, l'individu ne parvient plus à suivre le rythme imposé par l'entreprise, soit qu'il n'ait plus les moyens de faire face, soit que l'Idéal jusqu'ici poursuivi apparaisse soudain déconnecté de soi, en décalage par rapport aux exigences du reste du Moi dont on ne parvient plus à étouffer la voix<sup>93</sup>".

On voit ici la relation dans sa dualité agent-organisation, avec sa dimension historique : une forme apparente de symbiose, une complicité dynamique qui conduit à l'épuisement d'un des deux partenaires.

Ainsi, dans les modes de management "modernes", les bénéfices psychologiques (accomplissement personnel, narcissisme, plaisir, créativité, satisfaction morale et symbolique, etc.) sont contrebalancés par ces "brûlures psychiques" que sont le stress, la dépression et parfois une désillusion quasiment existentielle.

La description des décompensations et de leurs effets reste édifiante : "Chez les cadres supérieurs, une pathologie souvent lourde, conduisant parfois à une hospitalisation psychiatrique, atteignant surtout des top managers à la cinquantaine. Dans les cas décrits par ces médecins, pas d'épisode professionnel violent, mais plutôt l'accumulation d'un certain nombre d'éléments qui occasionne la cassure. Ces éléments sont de trois ordres : l'âge -50/55 ans- ; un excès de travail dans une vie professionnelle depuis toujours très

---

<sup>93</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent "Les maladies de l'excellence" in "Travail et santé mentale", ANACT, Paris, 1991, pp. 216-217

prenante, mais satisfaisante aussi, et apparemment réussie ; enfin la prise de conscience tardive de problèmes familiaux, conjugaux, personnels, plus ou moins volontairement ignorés jusque-là... A un premier niveau on peut parler d'une crise existentielle dans laquelle les problèmes d'usure, de fatigue accumulée, la pression de l'entreprise, la technologie qui se renouvelle sans arrêt, la crainte d'être rejoint et dépassé par les plus jeunes, la nécessité de faire toujours plus, d'améliorer le rendement, en somme la peur de s'essouffler et de ne plus faire face, se télescopent avec une réalité de la vie privée que l'on avait toujours méconnue et qui tout d'un coup ne peut plus être ignorée : la pauvreté de la vie conjugale qui se transforme en rupture, l'oeil sceptique puis critique de l'enfant ou de l'adolescent qui, devenu adulte, affirme un choix de vie diamétralement opposé, et conduit le manager à se poser des questions : Qu'ai-je fait de ma vie, était-ce le bon choix ?<sup>94</sup> .

La problématique de l'adhésion totale à l'organisation reste donc très risquée, elle provoque une tension nerveuse, une usure mentale énorme dans la mesure où chacun doit constamment montrer sa puissance et sa force. Le jour où le héros est fatigué, il sera mis sur une voie de garage, licencié, ce qui équivaut à son élimination de la vie sociale par "burn-out".

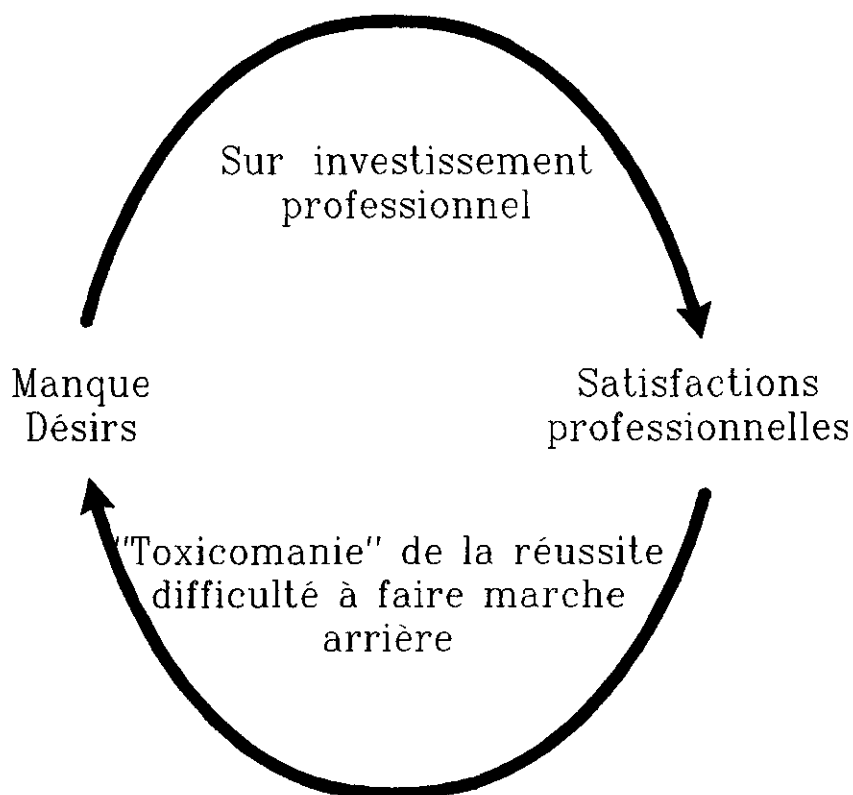
La voie de résolution proposée fait un retour sur l'Etre par opposition à l'avoir, mais "permettre le développement de l'être de chacun implique des systèmes de management qui n'obéissent pas à une logique de système mais à une logique de personne"<sup>95</sup> .

---

<sup>94</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent "Les maladies de l'excellence" in "Travail et santé mentale", ANACT, Paris, 1991, pp. 218-219

<sup>95</sup> AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent, op. cit., p. 300

## L'accroissement de l'investissement professionnel



Le système se renforce : les satisfactions encouragent à en rechercher davantage par un investissement supplémentaire

## 1.4

# L'APPROCHE DE LA PSYCHOPATHOLOGIE DU TRAVAIL

"Ce qui montre que le travail -s'il n'est pas d'une espèce inhumaine- a un sens pour nous, c'est le plaisir que l'on en retire, un plaisir dont on ne se lasse jamais [...] La joie n'est rien d'autre que le sentiment de la réalité [...] La tristesse n'est rien d'autre que l'affaiblissement ou la disparition de ce sentiment"<sup>96</sup>

Ce courant, rassemblé en France autour de C. Dejours, s'appuie sur plusieurs concepts pour étudier les relations de l'homme avec le travail et pour comprendre les rapports existants, la construction de la vie dans le travail et les difficultés qui peuvent apparaître produisant souffrance et plaisir dans le travail.

"De la psychopathologie du travail on peut proposer la définition suivante : c'est l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail"<sup>97</sup>. ...  
"C'est qu'entre les contraintes du travail et la maladie mentale,

---

<sup>96</sup> WEIL Simone "La condition ouvrière", Gallimard, Paris, 1951

<sup>97</sup> ABDOUCHELI Elisabeth & DEJOURS Christophe, op. cit., p. 19

s'interpose un individu non seulement capable de comprendre sa situation ... mais capable aussi de réagir et de se défendre<sup>98</sup>. ... "C'est dans le rapport au travail que prendra corps l'élaboration d'un compromis entre le fonctionnement psychique du sujet et les conflits qui surgissent de l'affrontement de sa personnalité et de son désir à l'organisation du travail<sup>99</sup>".

## IDENTITE DANS LE CHAMP SOCIAL

Le travail se caractérise par :

- des objectifs fixés par l'entreprise,
- l'organisation du travail,
- des moyens mis à la disposition du travailleur pour atteindre les objectifs.

Or, il y a un décalage irréductible entre les moyens mis à la disposition du travailleur et les moyens qui seraient nécessaires. Le travailleur va donc essayer de combler le décalage par la pensée, la créativité et l'ingéniosité : c'est un **espace d'investissement**.

Cet espace est porteur de risques d'échec, donc de défi, de souffrance, de frustration, de haine, de colère.

"On retrouve donc l'importance du décalage repéré par les ergonomes entre organisation prescrite et organisation réelle du travail. C'est ce décalage même qui constitue le défi où s'engage l'intelligence rusée<sup>100</sup>".

Le décalage entre les attentes de l'individu (identité) et la réalité (organisation du travail) est d'abord générateur de souffrance, et c'est la manière et les possibilités qu'a l'opérateur d'investir son intelligence et sa personnalité dans cet espace qui conditionneront l'émergence finale de souffrance ou de plaisir au travail.

---

<sup>98</sup> ABDOUCHELI Elisabeth & DEJOURS Christophe, op. cit., p. 22

<sup>99</sup> CANINO Rémi, op. cit., p. 87

<sup>100</sup> ABDOUCHELI Elisabeth & DEJOURS Christophe, op. cit., p. 32



En somme l'espace d'investissement peut être source de promesses ou déstabilisant. Cet espace doit être délimité, c'est-à-dire faire référence à des **règles de travail**, sans quoi il devient trop vaste et on parle d'hyper-extension de l'espace, ce qui le rend déstabilisant. Les règles de travail vont donc être construites sur la base de l'organisation du travail prescrite par inventions, ajustements, transgressions ... par un processus d'investissement de l'intelligence créatrice et de la personnalité du sujet.

Toutefois, quelle que soit l'approche de l'organisation du travail, il faut bien remarquer que l'**origine** de la souffrance est toujours **du côté du sujet** : il est illusoire de penser un travail sans souffrance, avec des conditions "parfaites". Le travailleur arrive avec sa souffrance et son histoire, ce qu'il attend de ses rapports sociaux et ce qu'il peut investir dedans.

Ainsi, la réussite de l'identité est liée à la réussite dans le travail. S'il y a échec dans le travail, il y a aggravation de la souffrance, on dit que le travail est pathogène.

On n'élimine pas la souffrance, mais on peut la transformer en plaisir. Cette transformation s'appuie sur un processus de sublimation qui doit être permanent, car le travail revient en permanence avec la souffrance. On peut assimiler le processus de sublimation à une capacité pulsionnelle dont l'expression est conditionnée par une "rencontre" entre la structure de l'organisation du travail et la structure de la personnalité du travailleur. Elle semble être bien au-delà du conditionnement.

Le champ de ce courant d'étude est la dimension psychologique du travail et l'approche se fait au travers du concept de **charge psychique** dans le travail.

Le concept de charge psychique présente de nombreux intérêts pour comprendre les difficultés des personnels dans les contextes de changement. Le concept de stratégie de défense apporte un éclairage opportun sur les conduites apparemment irrationnelles des

travailleurs. Les exemples apportés, liés à des recherches sur des populations ouvrières, permettent également une réflexion sur la charge psychique et les stratégies de défense des cadres.

Cette charge psychique, qui est liée à la possibilité d'investissement de l'intelligence et de la personnalité dans le travail, varie selon les individus pour plusieurs raisons :

- la perception par l'opérateur de la situation de travail est variable d'un individu à l'autre (elle dépend de l'histoire personnelle du travailleur),
- chacun a sa manière de vivre une situation de travail, même si ce travail est standardisé.

Dans le cadre d'une entreprise, de ses règles et modes de fonctionnement, l'organisation du travail rencontre l'organisation de la personnalité du travailleur : ceci produit un choc entre la structure de la personnalité et la structure de l'organisation du travail (même si elles ne sont pas directement comparables). Ce choc, ou cette rencontre produit le **plaisir** et la **souffrance** au travail qui contribuent à créer le **vécu au travail**. On peut remarquer déjà qu'il n'existe pas de souffrance ni de plaisir objectifs.

Il paraît, dès lors, primordial de considérer le travailleur individuellement, comme un sujet avec son histoire, son rapport à son travail et ses dynamiques relationnelles. Nous nous plaçons dans le cadre de **dynamiques intersubjectives** (entre des sujets). Il n'y a donc pas d'opérateur seul, il y a toujours un **collectif de travail** car le travail fait a toujours une destination (même si cette destination est mal perçue, vécue comme inutile et destructrice du travail produit ou sans destinataire extérieur apparent).

En conséquence, toutes les relations dans le travail relèvent de l'intersubjectivité avec des relations de confiance/méfiance, complicité/duplicité.

Dans cette optique, une approche du travail doit tenir compte :

- de la conception globale de l'individu,

- de ce qui se passe du côté du sujet (vécu),
- de ce qui se passe du côté du collectif.

Le regard se porte donc sur les dynamiques intersubjectives, sur les différences entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail, sur le travail lui-même et ses articulations avec les sujets et les collectifs.

## LA SOUFFRANCE ET LE PLAISIR AU TRAVAIL

Pour aborder la notion de souffrance au travail, nous nous attachons à la notion de psychopathologie de la vie institutionnelle<sup>101</sup>, au sens où Freud parle de psychopathologie de la vie quotidienne dans son sens étymologique de "vécu éprouvant", qui peut déboucher sur une maladie.

L'extrait présenté ci-dessous permet de comprendre l'intensité des enjeux et des mécanismes psychiques mis en oeuvre pour conserver un "équilibre" :

"La "normalité" ou plus exactement "l'équilibre psychique" n'est jamais un donné naturel de départ. Chacun d'entre nous ne peut parvenir à cet équilibre que par une conquête de haute lutte, et il ne peut conserver cet équilibre que grâce à la poursuite de cette lutte. Heureusement, la souffrance psychique occasionnée par le travail ne conduit pas toujours à l'apparition d'une maladie mentale. Le recours à un mécanisme issu de la psychanalyse nous permet d'élucider comment les travailleurs parviennent à éviter la maladie mentale. Est-ce dire pour autant qu'ils ont sauvé leur santé et leur bonheur ?

C'est là qu'il faut regarder de près ce qui se passe chez les travailleurs. Il s'avère en effet que si l'équilibre est sauvé, si les maladies mentales sont évitées chez la plupart des travailleurs, c'est

---

<sup>101</sup> MAYER Paul "Athmosphère de travail et gestion de la sécurité" in DEJOURS C., VEIL C. & WISNER A. "Psychopathologie du travail", Entreprise moderne d'édition, Paris, 1985, p. 95

au prix d'efforts psychiques parfois considérables, grâce auxquels ils entretiennent des processus de défense contre la nocivité de certaines organisations du travail.

L'équilibre, donc, est sauvé, mais grâce à une lutte qui exige souvent le renoncement à un véritable projet de vie, et à l'essentiel du désir et de la joie de vivre. Pour le formuler de façon plus triviale encore, on pourrait dire que pour beaucoup de travailleurs, il s'agit surtout de survivre mentalement, et que pour survivre, ils doivent renoncer à l'idée même du bonheur. ... On aborde alors les aspects des dégâts que le travail occasionne au registre du désir et de la satisfaction du désir<sup>102</sup>.

Nous voyons là que la souffrance au travail est le vécu intermédiaire entre d'un côté la maladie mentale décompensée, et de l'autre le confort (ou le bien-être) psychique. La souffrance est le rejeton inévitable des obstacles rencontrés par le sujet dans l'effort qu'il fait pour construire sa personnalité.

Pour certains le travail est source de plaisir, pour d'autres il est source de souffrance, en fait il mêle généralement les deux. Il faut assumer la souffrance et ne pas la subir, elle est toujours présente, on peut la transformer. Dans l'impossibilité de transformer la souffrance, elle s'accumule et, à terme, le sujet entre en décompensation avec des symptômes mentaux ou somatiques.

Il n'y a pas de plaisir au travail qui ne puisse s'obtenir sans une dialectique avec l'angoisse liée aux tensions du désir et de la frustration. Le plaisir est donc lié à la tâche accomplie, il résulte de la décharge d'énergie psychique qu'autorise la tâche.

Le processus en cause dans la transformation de la souffrance en plaisir est la sublimation, cependant, il y a des conditions à la possibilité de sublimation.

---

<sup>102</sup> DEJOURS C. & DOPPLER Françoise "Avant-propos" in DEJOURS C., VEIL C. & WISNER A. "Psychopathologie du travail", Entreprise moderne d'édition, Paris, 1985, p. 15

La sublimation implique nécessairement le fonctionnement d'un collectif, elle est un enjeu majeur pour la santé mentale et physique du sujet. Elle engage le niveau collectif et la communauté d'appartenance alors que les autres défenses, notamment la répression et le refoulement, sont strictement individuelles.

## LA SUBLIMATION

Chaque travailleur négocie les relations entre son désir et la réalité, entre son passé depuis la petite enfance et le présent, où figure, entre autres, le travail. Cette négociation de compromis s'appuie sur des dispositifs très précis : refoulement, identification, projection, ... regroupés sous le terme de mécanismes de défense.

Comment est-il possible de résister à la monotonie et à une existence entièrement traversée par l'assujettissement à l'organisation du travail (division des tâches et division des hommes) ?

La **sublimation** est l'opérateur fondamental du plaisir au travail. Le concept de sublimation est issu de la psychanalyse, c'est le processus grâce auquel le sujet renonce à chercher dans la sexualité la satisfaction d'un désir pour lui substituer la satisfaction dans le champ social.

Les racines du processus de sublimation sont pulsionnellement sexuelles (prégénitales : orales, anales, phalliques) tandis que l'aboutissement de ce processus est une réalisation non sexuelle conforme aux idéaux intégrés par le sujet.

Le concept de sublimation peut s'envisager sous deux angles complémentaires : elle est l'expression positive la plus élaborée et socialisée de la pulsion et elle est un moyen de défense capable de tempérer les excès et les débordements de la vie pulsionnelle.

Dans tous les cas, la satisfaction reste irrémédiablement partielle, par conséquent la sublimation produit de l'**insatisfaction**. Les êtres

humains sont, aux yeux de Freud, des "êtres désirants dont la seule réalité est l'insatisfaction<sup>103</sup>".

En fait, la sublimation n'est pas tant une satisfaction que l'aptitude de la pulsion à trouver de nouvelles satisfactions non sexuelles. Pour Freud, la sublimation est "la capacité d'échanger un but sexuel contre un autre qui n'est plus sexuel<sup>104</sup>", c'est-à-dire une plasticité, une malléabilité de la force pulsionnelle. On peut dire que la sublimation est un **mécanisme de dynamique de changement**.

On peut relever que la sublimation requiert deux conditions :

- il faut l'intervention du moi narcissique, il conditionne et favorise l'activité de la pulsion sublimée et définit le plaisir intermédiaire de gratification narcissique,
- l'idéal du moi engage et oriente la sublimation, elle s'appuie sur les idéaux symboliques et les valeurs sociales de l'époque.

Ainsi, le sujet qui ne peut affronter seul des situations de travail pathogènes doit chercher auprès du collectif un système, suffisamment valorisant narcissiquement, qui lui permettra de supporter le travail, son organisation et ses dangers.

L'idéal du moi est alors investi dans des activités reconnues comme porteuses de valeur par la communauté d'appartenance (telles que le courage ou la virilité) : il faut un métier pour sublimer et non pas seulement un travail.

On peut toutefois s'interroger sur les limites habituellement données au concept de sublimation et à "l'oeuvre produite" relativement à sa nécessité de non-finalité pratique ou utilitaire.

Le processus simplifié peut être décrit de la manière suivante :

1. le travailleur ressent une souffrance due à des écarts entre son désir et la réalité,
2. le désir non réalisé est reconstruit sublimé,

---

<sup>103</sup>, FREUD S. "Résultats, idées, problèmes I", PUF, Paris, 1984

<sup>104</sup> FREUD S. "La vie sexuelle", PUF, Paris, 1969

3. la réussite du désir sublimé provoque du plaisir,
4. la satisfaction est cependant incomplète, donc il reste de l'insatisfaction résiduelle.

En résumé, c'est grâce à la sublimation que la souffrance peut être transformée en plaisir, cette souffrance résulte du décalage irréductible entre les attentes du sujet et la situation qu'il rencontre dans le travail. Mais, dans ce décalage naît la formulation des désirs, qui deviennent des objectifs, et qui permettent de rapprocher les conditions de travail des attentes du sujet. Les désirs sont alors vectorisés vers les objectifs à atteindre.

N'oublions pas que l'origine de la souffrance est toujours en rapport avec une frustration venue de l'histoire du sujet qui est activée dans la situation actuelle. Cette frustration est une demande d'amour inassouvie qui devient un moteur pour l'engagement dans la réalité.

Une condition à la réussite de la sublimation est la reconnaissance : le sujet doit être reconnu à travers son travail.

La sublimation stimule à la recherche de jugement (recherche de plaisir du moi narcissique) proféré par les pairs, ceux qui ont les mêmes compétences que le sujet, qui seront les plus sévères et qui sont les seuls à pouvoir juger sur la qualité du travail, le jugement s'intègre dans le collectif de travail, la communauté d'appartenance. Le travail est le médiateur entre la mobilisation subjective de la personnalité et de l'intelligence et l'accomplissement de soi. L'effet du travail sur l'identité est produit par la médiation avec autrui au travers du jugement de reconnaissance.

La sublimation est un processus qui demande une reconnaissance d'utilité, de beauté et de sens au travail.

D'autres mécanismes sont en oeuvre dans l'affrontement entre la structure de l'organisation du travail et la structure de la personnalité :

"A la division des tâches correspond la répression du fonctionnement psychique, à la division des hommes, le clivage de la personnalité. (...).Ou bien l'adaptation à la contrainte

organisationnelle n'est jamais atteinte et il en résulte souffrance, maladie mentale, ou maladie somatique, ou bien l'adaptation est obtenue, mais même dans ce cas elle ne préserve jamais l'intégrité de la santé mentale<sup>105</sup>.

Le clivage est une disposition du psychisme à établir deux fonctionnements indépendants l'un de l'autre. Dans ce cas chaque secteur fonctionne à l'insu de l'autre. Cette disposition peut être développée par l'organisation du travail si elle existe déjà chez l'individu, généralement, en association avec une organisation perverse de la personnalité. Le clivage peut aussi être induit chez des travailleurs n'ayant pas une structure de personnalité perverse, on parle alors de "clivage forcé".

Compte tenu des aspects que nous avons abordés, il apparaît que la bonne adaptation à une organisation du travail pathogène n'implique pas un fonctionnement mental intact mais se construit au prix d'une déviation grave de la personnalité.

La différence entre la sublimation et les autres mécanismes de défense mis en oeuvre (clivage, répression, refoulement) réside dans l'engagement du niveau collectif et de la communauté d'appartenance dans la sublimation alors que les autres défenses sont strictement individuelles.

Insistons encore sur la dimension symbolique du travail (son sens), cette dimension, indispensable à la motivation joue un rôle primordial entre la volonté de l'homme et l'environnement. Un travail dénué de sens est vécu comme une expérience de séparation où le sujet s'éprouve étranger par rapport à lui-même, non-maître de ses propres actes, dans l'impossibilité de donner une concrétisation sociale à ses aspirations, c'est-à-dire dans l'impossibilité de sublimer. On parle alors d'**aliénation** : elle s'exprime par la répression des forces qui sont à l'oeuvre dans le processus de

---

<sup>105</sup> DEJOURS C. "Psychopathologie du travail", Entreprise moderne d'édition, Paris, 1985, p. 129



sublimation. Ce processus de sublimation étant l'un des éléments actifs du maintien de l'équilibre psychique.

En l'absence de ce mécanisme très élaboré de régulation des tensions, quelle sera la destinée des pulsions partielles ? Peut-on indéfiniment lutter contre la richesse de son propre fonctionnement mental afin d'assurer la pauvreté du contenu d'une tâche vide de sens ?

Dans les meilleures circonstances, le travailleur arrive à dériver ce potentiel pulsionnel vers d'autres objectifs extérieurs au travail, objectifs pouvant mieux s'intégrer dans son histoire personnelle en donnant une issue à son désir. Mais dans le cas où cette issue est impossible ou insuffisante, cette énergie reste abandonnée à elle-même. Ne pouvant s'accumuler à l'infini, elle risque d'aboutir à une résolution violente pour son propre compte, explosion d'autant plus probable que le mode opératoire imposé est plus rigide (c'est-à-dire ne permettant aucune renégociation de la tâche).

Face à ce "fatalisme" de la souffrance et des insatisfactions, que l'on rencontre chez toutes sortes de travailleurs, et de plus en plus, chez les cadres (face aux "nouvelles" formes d'organisation), ne convient-il pas d'envisager des mécanismes spécifiques d'expression des tensions, de régulation des pulsions, au travers d'une relation d'accompagnement, d'aide et de soutien, spécifiquement pour les personnes à hauts niveaux de responsabilités, dont l'équilibre conditionne la survie de l'entreprise ?

Pour conclure, on peut remarquer que sous certaines conditions, la souffrance peut pousser à l'amélioration du travail :

"Il n'y a pas d'interface homme-travail sans conflits, donc avec de la souffrance et de l'anxiété, conflits mineurs qui n'aboutissent pas nécessairement à une diminution du travail et qui, sous certaines conditions, poussent même à son amélioration. L'anxiété et la souffrance peuvent exister sans s'organiser systématiquement en forces contradictoires et angoissantes symptomatiques d'une névrose florissante qui aurait besoin pour se réveiller d'un conflit affectif ancien non résolu. L'anxiété pourrait alors être considérée comme

une force pulsionnelle qui ne pourrait se résoudre et se détendre que dans une activité professionnelle utile, valorisante, à la fois librement et socialement acceptée, effaçant par la même la culpabilité que dégagent toutes les collectivités humaines structurées, tout en protégeant l'individu contre une exploitation mentale liée à un travail démagogique. L'homme au travail et qui n'en souffre pas est une fiction. Ou bien il souffre d'un déséquilibre psychique qui impose que l'accomplissement de la tâche soit sur investi sur un mode névrotique (désir de gloire, de puissance, de vengeance, ...)<sup>106</sup>.

## MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE DEFENSE

La souffrance implique la mise en place d'un **système de défense**. Par exemple, dans la pétrochimie on constate des comportements bizarres, surprenants, dangereux, agaçants pour la hiérarchie qui, sans les comprendre, les tolère ou les sanctionne selon leur gravité et leur coût financier (canulars, "jeux olympiques", fausses alertes, ...).

Dans la même démarche, C. Dejours et A. Burlot citent leurs observations sur les travailleurs du bâtiment : "Il s'agit parfois de compétitions entre ouvriers, ou de comportements périlleux, inutiles, parfois de refus incompréhensibles de respecter les consignes de sécurité, bref d'un ensemble d'attitudes et de comportements qui ajoutent souvent des risques supplémentaires aux dangers déjà importants du métier. Associés à ces comportements dangereux, se repèrent facilement des positions psychologiques non moins particulières : mise en avant des valeurs attachées à la virilité, au courage, à la bravade, voire à l'héroïsme. Comportements dangereux, valeurs viriles et interdiction de la peur, trois éléments qui peuvent être rassemblés en un tout cohérent, en un véritable système que l'on retrouve avec une étonnante constance sur les chantiers depuis des décennies et probablement depuis des siècles au

---

<sup>106</sup> AMIEL Roger "Peur dans le travail et protection de la santé mentale" in DEJOURS C., VEIL C. & WISNER A. "Psychopathologie du travail", Entreprise moderne d'édition, Paris, 1985, p. 213

point de constituer une véritable "idéologie de métier. A y regarder de plus près on peut se demander si l'interdiction de la peur, les comportements dangereux et les valeurs attachées à la virilité n'ont pas précisément pour fonction de lutter contre la peur<sup>107</sup>".

Tous ces comportements sont capitaux, ils ne sont pas gratuits : ils ont un **sens**. Ils sont des marques d'un **système de défense** : ces jeux mettent tous en cause des aspects relatifs à la sécurité, aux accidents.

Ils sont révélateurs de la **peur** des sujets.

Ces comportements sont destinés à renverser le rapport des opérateurs au **danger** qui est réel et très présent.

Le danger est d'abord matériel et physique, les travailleurs ne peuvent qu'être passifs devant un risque qui s'actualiserait brutalement ; il est également mental car le danger est une source de souffrance, les travailleurs sont confrontés à cette réalité sur laquelle ils ne peuvent agir efficacement, ce statut de victime potentielle est intolérable et est source de crise mentale.

Les jeux sont destinés à renverser cette position de passivité, pour passer à une position active envers le danger. C'est une attitude de dérision, on rit du risque, c'est une défense collective contre la souffrance, on nie la peur. Ceci révèle qu'au-delà de la parade les ouvriers ont une connaissance implicite, en profondeur, des dangers et qu'ils se défendent spontanément.

Cette stratégie de défense est stabilisée, instituée par le collectif, tout le monde doit fonctionner dans cette stratégie. L'adhésion de tous fait la construction du collectif. Si un individu se refuse à cette stratégie, il est en butte à une véritable persécution de la part du collectif et finit souvent par quitter son travail.

---

<sup>107</sup> BURLLOT A. & DEJOURS C. "Contribution de la psychopathologie du travail à l'étude de l'alcolisme" in DEJOURS C., VEIL C. & WISNER A.

"Psychopathologie du travail", Entreprise moderne d'édition, Paris, 1985, pp. 105-111

Nous nous trouvons ici face à un **système symbolique** : il n'offre pas d'action matérielle sur la source de danger, mais il est primordial du point de vue psychologique. La défense rend le travail possible et tenable.

L'action de la défense n'est pas sur la réalité (qui ne peut être changée), mais elle est **sur la perception** du risque. Dans le cas d'un collectif un tel déni du risque est normal et ne conduit pas à la psychose comme ce serait le cas pour un individu seul.

## LES STRATEGIES COLLECTIVES DE DEFENSE

Les défenses, comme nous l'avons vu, sont en relation avec l'organisation du travail. Les stratégies collectives s'organisent selon trois rubriques principales :

- stratégies suscitant des comportements insolites et dangereux : l'héroïsme,
- interdiction formelle de parler et d'évoquer certaines choses cruciales : les tabous,
- valorisation d'un certain nombre de conduites ou de discours de déni (le courage par rapport à la peur par exemple) : les valeurs.

L'objectif de ces stratégies est de renverser symboliquement le processus interne, elles sont indispensables pour continuer à travailler. Ces processus doivent être respectés et on ne peut changer ces comportements sans poser de problèmes psychologiques aux travailleurs.

Les stratégies sont construites **collectivement** et celui qui ne rentre pas dans ce système réactive et représente aux autres tout ce qu'ils cherchent à éliminer de leur conscience : il devient alors un danger psychologique pour les autres et son exclusion peut même prendre des formes graves de persécution. Ces stratégies fonctionnent comme un **processus de sélection** qui assure une fonction de formation et d'aide psychologiques.

On peut relever, de manière synthétique, des grands traits de cette approche :

- les stratégies collectives de défense construisent la cohésion du collectif,
- le collectif se construit par rapport à des objectifs de travail,
- les stratégies, le collectif se construisent autour du travail,
- si on prend les travailleurs en dehors du travail ils sont souvent incapables de construire un collectif,
- ce collectif se construit par la souffrance,
- la construction de ces stratégies collectives contribue aux relations intersubjectives,
- l'objectif premier est "tenir au travail", la reconnaissance de l'autre vient après.

#### IDEOLOGIE DEFENSIVE DE METIER

Lorsque la stratégie collective de défense est érigée en but, on peut dire alors qu'elle a subi une dérive et une radicalisation qui font d'elle une idéologie défensive de métier.

La stratégie première de la défense est occultée, elle devient une idéologie.

Tout changement est alors perçu comme un danger, le processus bascule et devient **la défense extrémiste de la défense**.

On peut illustrer ce point par l'opposition de l'**idéologie des cadres** contre l'**idéologie des ouvriers**.

Dans un tel "choc d'idéologies", il y a opposition d'un collectif contre un autre, le travail disparaît et on ne voit plus que **les problèmes** du travail. Par conséquent, tout s'énonce en rapport de pouvoir et les vrais problèmes qui ont généré la situation ne peuvent

être résolu, on assiste alors à des blocages, des incommunications, des incompréhensions parfois très profondes et graves :

- le paradoxe de la désobéissance,
- la perversion de la stratégie collective de défense,
- la "résistance au changement",
- le blocage de toute compréhension de la situation,
- le changement vécu comme une menace,
- la force de la conviction est que le mal ou le danger vient de l'extérieur,
- l'idéologie devient une aliénation de la réflexion,
- les opérateurs ont perdu la pensée, ils sont dans l'action,
- la résolution des problèmes peut dans certains cas passer par la "casse",
- l'apparition du rapport de rivalité, rapport de force,
- la détérioration du travail, la perte de l'organisation du travail,
- les relations avec les figures de pouvoir sont remises en cause, l'organisation du travail est éclatée, ce sont les hommes qui en font les frais, tombent malades ou sont licenciés.

## TRAVAIL ET HORS TRAVAIL

La souffrance est dans l'histoire personnelle du sujet, ceci a été abordé plus haut, dans cette optique deux situations de travail se présentent :

- le travail offre une occasion de transformer la souffrance (le travail est un théâtre permettant de transposer des éléments provenant de l'histoire du travailleur, on parle de résonance symbolique), travail structurant, construisant l'identité du sujet,

- le travail n'offre pas le moyen de ré-élaborer la souffrance, ce qui produit une souffrance aggravée qui peut devenir pathogène.

Dans ce cadre, la situation de travail peut être un **processus émancipateur ou aliénant**, le travail ne peut donc être considéré comme une cause de comportement.

Dans le cadre de l'étude de l'homme au travail et de la souffrance créée, nous avons vu que l'homme porte sa souffrance et ses possibilités d'investissement des espaces que l'organisation du travail peut proposer. Toutefois, il est important de s'intéresser aux questions de la souffrance sur les deux scènes de résolution possibles :

- scène privée (vie affective, amoureuse),
- scène de travail (vie professionnelle).

Il n'y a pas de contradiction majeure entre l'analyse de la souffrance sur la scène privée et sur la scène professionnelle : il faut donc **voir les deux aspects** dans une compréhension du travailleur. Du point de vue psychologique, on ne peut pas considérer d'indépendance entre l'espace du travail et l'espace hors travail, mais au contraire, il faut considérer une **interrelation** très forte.

"Le travailleur ne doit pas rencontrer la peur, même hors travail. Il lui faut continuer à lutter lorsqu'il a quitté son travail. Toute sa vie est traversée, structurée en quelque sorte, par cette lutte contre la peur<sup>108</sup>".

L'équilibre psychique s'appuie donc sur la réussite dans la vie affective et sur l'équilibre des relations dans le travail ainsi que sur l'articulation entre les deux problématiques.

Par exemple, dans le cas de stratégies défensives contre la peur au travail, on écarte toute perception de la réalité dangereuse en

---

<sup>108</sup> BURLOT A. & DEJOURS C., op. cit., p. 109

construisant des règles au travail qui mettent en avant les valeurs de virilité, c'est-à-dire des conduites de courage, de force, d'invulnérabilité, dans ce cadre, tout ce qui rappelle la souffrance du corps doit être protégé par la famille.

Toutefois, les systèmes de défense utilisés au travail, les stratégies défensives, ont des incidences sur l'individu, leurs effets ne sont pas limités à l'espace du travail, ils engagent toute la personnalité et restent en place dans l'espace privé, nécessitant même la coopération de l'entourage sur la préservation de la stratégie défensive.

Si la coopération attendue n'est pas suffisante, le temps privé n'est pas utilisé en famille : il y a évitement de la vie de famille.

En conclusion, les stratégies défensives sont difficiles à construire, difficiles à abandonner et la coopération est nécessaire dans l'espace privé : les stratégies collectives de défense recrutent les partenaires de l'espace privé du sujet.



## 2

# COMPARAISONS ET COMPLEMENTS

"Je sais" semble décrire un état de faits. On est toujours oublieux de l'expression "Je crois que je sais"<sup>109</sup>

Les courants présentés sont la base de la réflexion sur les problématiques de rapports de l'Homme avec le travail. D'autres existent, plus anciens ou plus confidentiels, la littérature managériale est si vaste et de qualité si inégale qu'il est difficile de tenter d'être exhaustif dans ce domaine.

Les approches proposées constituent les grands courants actuels et il nous a paru intéressant de nous y limiter afin de ne pas être submergé. Les critères de choix sont la cohérence de l'approche dans le cadre d'une théorie structurée, la capacité de l'approche à s'appliquer à diverses situations professionnelles et la place centrale de l'individu dans ces approches.

De plus, ces approches permettent de prendre en compte les questionnements issus du développement des nouvelles formes de

---

<sup>109</sup> WITTGENSTEIN Ludwig

travail, par exemple le télétravail ne constituera-t-il pas un appauvrissement relationnel ? Quelles en seront les incidences sur le psychisme des individus ? De quelles évolutions du management ces nouvelles organisations sont-elles porteuses ?

D'autre part, les courants cités trouvent leurs racines dans des travaux antérieurs et il n'a pas semblé nécessaire d'alourdir leur présentation par une description historique. Par exemple, l'analyse des comportements ouvriers en termes de révolte contre le père, de jalousie oedipienne ou de culpabilité névrotique que propose la psychosociologie américaine est à la base des travaux de l'approche psychanalytique. Ainsi, E. Jaques<sup>110</sup>, fortement influencé par les travaux de W. R. Bion qui suggère que la vie affective d'un groupe ne peut être comprise qu'en termes de mécanismes psychotiques met l'accent sur le fait que les individus utilisent les institutions dont ils sont membres pour renforcer les mécanismes individuels de défense contre l'anxiété, en particulier contre le retour de ces anxiétés primaires, paranoïdes et dépressives qui ont été décrites par M. Klein.

D'une manière générale on peut s'interroger sur les points communs et les différences des approches citées. Leur premier point commun est leur terrain de recherche : la réalité décrite et analysée est en général identique ; les présupposés, le cadre de recherche, le regard porté sur cette réalité différencient ces courants.

Toutefois, cette différence, loin d'être un objet de conflit est source d'enrichissement, car elle ouvre le débat et permet de mettre en lumière des zones d'ombre et apporte des réponses d'ordres différents à la multiplicité des situations problématiques.

Notre approche consiste à présenter, dans ce chapitre, une brève comparaison des courants présentés, d'illustrer certains aspects communs ou certaines différences, puis de proposer une lecture supplémentaire du management et de ses valeurs.

---

<sup>110</sup>SCHEID Jean-Claude "Les grands auteurs en organisation" Dunod, Paris, 1990, p. 219

## 2.1

### ASPECTS COMPARATIFS

"Ça commence par des feuilles qui saignent  
Puis les cailloux deviennent des savants<sup>111</sup>"

#### ELEMENTS DE COMPARAISON

Tous ces courants s'interrogent sur la manière dont les travailleurs s'adaptent pour supporter les contraintes psychiques (éléments stressants, usage du pouvoir, peur, etc.) du travail. L'analyse porte sur une description des systèmes mis en oeuvre pour "tenir sa place", résister, etc. avec une étude des conséquences sur leur santé.

L'origine des difficultés apparentes (dans la relation de l'individu au travail) réside pour tous ces courants, dans un problème d'adéquation entre structure humaine et structure organisationnelle :

- le courant psychanalytique l'exprime en terme de pathologie (de l'individu et de l'organisation). Son apport

---

<sup>111</sup> DUBILLARD Roland, "Je dirai que je suis tombé", Gallimard, Paris, 1966, p. 9

se caractérise par l'application des concepts psychanalytiques aux dirigeants d'entreprise et aux entreprises. Parmi les aspects discutables, on peut citer l'entification de l'organisation qui est traitée comme un sujet parfois névrosé, par exemple. L'analyse présente certains intérêts mais les résolutions proposées, liées à la psychanalyse des dirigeants, sont-elles compatibles avec les valeurs et modes de fonctionnement des entreprises ? La durée inconnue d'une cure, le coût difficile à déterminer (surtout s'il est payé par l'entreprise), le regard des salariés sur un dirigeant suivi par un psychanalyste au travail, sont autant de freins à l'application directe de ce courant.

- le courant du stress l'exprime en terme d'agressions par des événements stressants. Son apport est très important vis-à-vis du public : le terme a été très largement répandu, vulgarisé, banalisé. Les modèles utilisés se sont progressivement nuancés depuis un regard essentiellement physiologique, jusqu'à une vision plus psychologique et subjective du stress. Toutefois, le stress reste l'effet de contraintes sur un individu vu comme une "boîte noire", même si ces contraintes passent par un "étage" de perception subjective ; l'individu exprimant des comportements spécifiques de stressé. La faiblesse de ces modèles réside dans l'évitement de "ce qui se passe dans l'individu" sur un plan psychologique au profit du physiologique. Cela conduit à des traitements symptomatiques qui n'abordent pas le fond du sujet.
- le courant de l'idéalisation l'exprime en terme de manipulations du Moi par l'organisation. L'apport fondamental de ce courant fut d'apporter un modèle explicatif à la mode de l'excellence et de démontrer son coût psychologique. Dans le modèle de l'idéalisation, le mécanisme complet de la relation d'un individu à une organisation "de l'excellence" est exposé. Toutefois, la place "des autres" reste en retrait. L'organisation est à nouveau entifiée, montrée comme responsable d'un cycle de relation pervers avec le manager. Dans ce cas, les

managers sont absous de leurs responsabilités masquées par la "responsabilité de l'organisation". Il m'apparaît plutôt que l'organisation est constituée des managers présents qui ont intégré certaines valeurs (ou même une idéologie) et qui forment un "groupe de pression inconscient", qui joue comme un processus de sélection afin que chacun adopte ces valeurs pour s'intégrer au groupe.

- le courant de la psychopathologie du travail l'exprime par la peur et le recours aux mécanismes de défense fournis par le groupe. Ce courant aborde chaque thème du travail : l'individu, subjectif et en quête de reconnaissance ; les autres, comme collectif de métier, pairs apportant jugement de beauté, et "clients" apportant jugement d'utilité ; le travail, activité de transformation de souffrance en plaisir, dans le meilleur des cas. Toutefois, on peut s'interroger sur les manières de résoudre les difficultés dans le travail car "Elle [la psychopathologie du travail] n'a pas alors vocation à proposer des actions. Elle s'en tient à accomplir le travail analytique et renvoie la question de l'action aux travailleurs eux-mêmes, délibération, choix et décisions relevant de leur souveraineté. La psychopathologie du travail adopte une position analogue à celle de la psychanalyse. Le travail du psychanalyste consiste à dégager le sens des situations subjectives, mais l'action sur la réalité relève de la volonté du patient, et le psychanalyste doit s'abstenir de tout conseil sur ladite réalité<sup>112</sup>". Cette restriction est très difficile aux praticiens d'entreprises qui font de leur métier la résolution ou, du moins, la réduction, des difficultés dans les entreprises. Car si l'action revient aux travailleurs, il convient, à tout le moins, de leur fournir un cadre, d'engager la hiérarchie, d'apporter énergie et coordination à l'évolution de la réalité. Or la présence de l'acteur externe est déjà changement de ces réalités multiples des travailleurs, l'acteur est porteur de validité, d'autorité (par sa

---

<sup>112</sup> DEJOURS Christophe, "Travail usure mentale", Bayard Editions, Paris, 1993, p. 211

compétence présumée mais également par la délégation qu'il reçoit de l'autorité formelle).

La question du collectif est le chaînon capital de la dynamique intersubjective de l'identité dans le travail. Or, pour les dirigeants, souvent isolés car seuls à détenir le pouvoir, où est le collectif ? Cette question à elle seule peut expliquer l'utilité et le succès des clubs de décideurs.

L'expression de la souffrance par le langage "se heurte à la barrière de protection des stratégies défensives. Mais il est un deuxième obstacle dont il faut aussi tenir compte : l'expression de la vérité du vécu peut entrer en concurrence avec les intérêts stratégiques des sujets. Ils peuvent, indépendamment des stratégies défensives, avoir des bonnes raisons de ne pas dire la vérité, de la cacher, de la minimiser, ou au contraire, de la dramatiser, voire de la travestir, pour servir des intérêts dans le registre instrumental ou stratégique. La question posée alors est celle de la véracité ou de l'authenticité de la parole proférée à l'adresse des chercheurs<sup>113</sup>". Cette remarque semble particulièrement exacte pour les managers, pris dans les jeux de pouvoirs, et dans l'impossibilité d'exprimer leurs doutes, ou leurs "ruses". L'authenticité de la parole du manager devra être prise en compte et sauvegardée dans le cadre des résolutions envisagées.

L'adéquation de l'homme au travail se réalise par une interaction entre :

- des facteurs individuels (attitude générale à l'égard du travail, expériences personnelles, aptitudes ou compétences, intérêts, ...),
- des facteurs situationnels (intrinsèques ou extrinsèques à la tâche),
- des facteurs organisationnels (variables objectives ou psychosociologiques, philosophie managériale, etc.).

---

<sup>113</sup> DEJOURS Christophe, op. cit., p. 236

C'est une situation dynamique dans laquelle l'équilibre n'est jamais garanti.

Toutefois, toutes ces études insistent sur l'importance des dimensions subjectives de l'individu et sur leur grande influence sur son comportement, principalement au travail. D'un autre côté, les entreprises continuent à fonctionner sur des modèles très rationnels du fonctionnement humain, sans tenir compte de l'affectif ou, lorsqu'elles en tiennent compte, en le manipulant (idéalisation). Par conséquent, ces études s'opposent à l'idée que le comportement des travailleurs est déterminé de gré ou de force par les contraintes de la situation.

Les formes revêtues par les manifestations des difficultés de l'homme au travail sont variées : depuis l'analyse des comportements "anormaux" (stratégies de défense, compensation d'une pathologie personnelle, surmenage), jusqu'aux phénomènes brutaux (décompensations agressives, "burn-out", ou morts violentes "karoshi").

La question de la responsabilité reste sous-jacente, car généralement, expliquer l'origine du trouble revient à désigner un responsable. Ainsi, pour le courant de la psychanalyse du management, se plaçant sur la voie de l'anamnèse et des conflits de l'individu, la responsabilité semble être du côté de l'individu ; pour le courant du stress, l'individu porte la responsabilité de sa sensibilité à des événements déclencheurs, mais les événements eux-mêmes proviennent d'autres causes, la responsabilité est donc partagée ; dans le courant de l'idéalisation la responsabilité semble être attribuée à l'organisation, manipulatrice, avec cependant une complicité passive de l'individu ; en psychopathologie du travail, le responsable c'est l'organisation du travail.

Bien que la question de la responsabilité ne soit pas pertinente (c'est même une fausse question correspondant à un abord du problème erroné), elle renvoie pour la personne présentant des troubles à la question de sa culpabilité. Donner une réponse à cette question de la culpabilité ne résout jamais le problème : cela peut l'accentuer ou bien l'écarter (déresponsabilisation) sans sortir du cadre du problème.

Il est important de jeter un regard vaste sur l'entreprise et d'y voir la relation de chaque employé avec le travail. Cela élargit la position de l'individu qui décompense : en plus de son effondrement intérieur (stress, pathologie, "burn-out", etc.), il se heurte aux autres qui subissent les mêmes contraintes que lui (ou qui risquent de les subir), mais qui sont encore en situation d'équilibre. L'organisation est composée d'individus, et les contraintes qu'elle exerce sont transmises par l'intermédiaire des individus qui la composent : il n'y a pas d'entité spécifique, mais une culture qui vit et se reproduit. L'individu qui décompense se trouve aller à l'encontre de cette culture, il la heurte et se trouve donc rejeté par elle et par ses pairs comme élément dérangeant non conforme (pour le courant de la psychopathologie du travail, il réactive les peurs du collectif).

La question des origines des difficultés différencie les courants : ainsi pour la psychopathologie du travail, l'origine des problèmes rencontrés est dans le décalage entre structure de l'organisation du travail et structure de l'organisation de la personnalité. Ce décalage inclut des origines diverses, souvent mises en lumière dans d'autres courants (désirs, motivations, etc.).

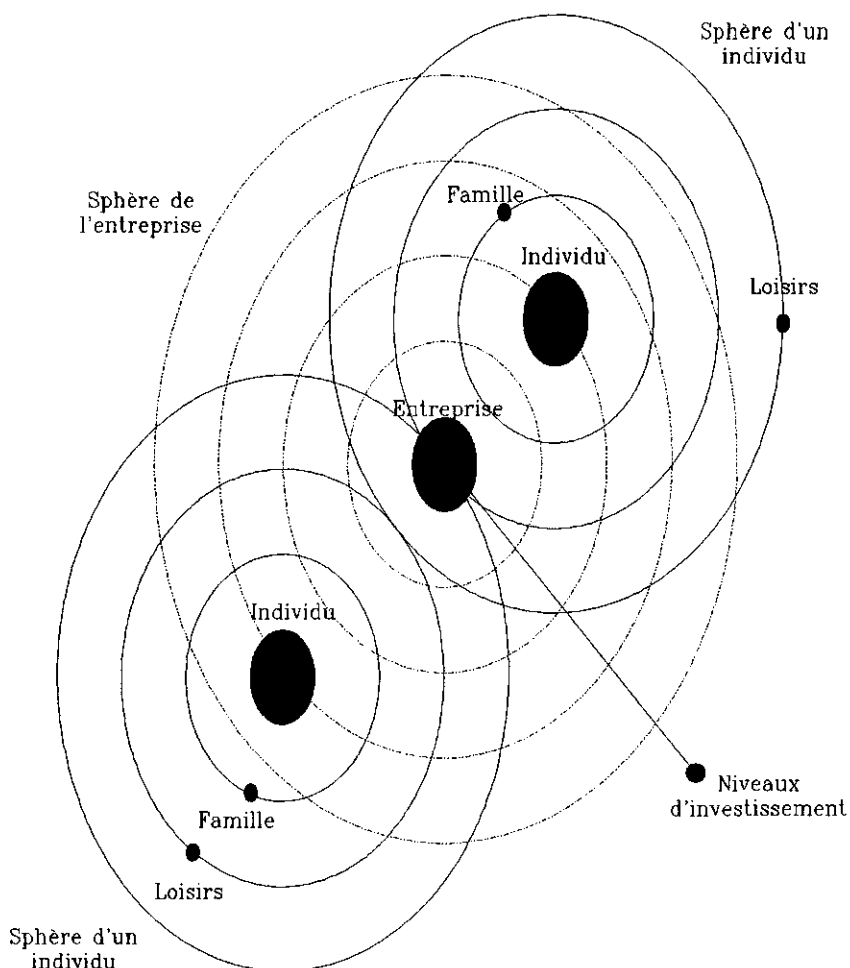
"Si donc les conditions de travail ont essentiellement le corps pour cible, l'organisation du travail quant à elle mettrait en cause le fonctionnement psychique. La division des tâches et le mode opératoire engagent le sens et l'intérêt du travail pour le sujet, cependant que la division des hommes sollicite surtout les relations entre personnes et mobilise donc les investissements affectifs, l'amour et la haine, l'amitié, la solidarité, la méfiance, etc. Par le terme de fonctionnement psychique, nous visons du point de vue théorique un modèle de l'homme qui fait de chaque individu un sujet à nul autre pareil, porteur de désirs et de projets enracinés dans son histoire singulière qui, avec ce qui caractérise l'organisation de sa personnalité, réagit d'une manière strictement originale à la réalité<sup>114</sup>".

---

<sup>114</sup> ABDOUCHELI Elisabeth & DEJOURS Christophe, op. cit., pp. 24-25



## Le lien individu/entreprise, l'image de l'attraction



L'entreprise, lieu de rencontre d'individualités, permet différents niveaux d'investissement qui, pour l'individu, provoquent la reconstruction de ses investissements personnels

Des différences importantes apparaissent lorsqu'on compare les courants du stress et de la psychopathologie du travail : "Alors que la psychopathologie du travail interroge toujours l'organisation du travail des entreprises modernes et cherche à la transformer en montrant le prix que les travailleurs paient dans un bon nombre de cas pour s'y adapter, le courant sur le stress a souvent tendance à réduire les problèmes à un niveau strictement individuel ... la masse des recherches dans le domaine se contente en effet de suggérer une saine gestion individuelle du stress<sup>115</sup>".

<b>stress</b>	<b>psychopathologie</b>
le sujet est étudié extrait de son contexte	le sujet est étudié plongé dans son contexte
le modèle est scientifique on s'intéresse au mesurable	le modèle est analytique, subjectif (vécu), on s'intéresse au perçu
le sujet est décrit	le sujet est actif (sujets en parole)
les résultats sont statistiques et objectifs	les résultats sont individuels et subjectifs

On peut également remarquer en rapprochant l'approche psychanalytique de l'approche de la psychopathologie du travail, que malgré un vocabulaire parfois commun, les positions de base diffèrent : ainsi, la psychopathologie du travail pose le problème en termes de travail et de rapport social alors que l'approche clinique du management envisage le sujet élément d'un groupe et entretenant des rapports avec les autres, dans un cadre de travail précis, notamment dans le cadre des différents niveaux hiérarchiques (c'est le cadre et non le contenu du travail qui est prépondérant). L'approche psychanalytique part de pathologies existantes ou potentielles chez l'individu, s'exprimant aussi au travail, et aboutit sur l'examen des pathologies et de leur expression professionnelle, alors qu'en psychopathologie du travail, les pathologies sont induites par le travail et son organisation.

---

<sup>115</sup> CHANLAT J.F. "Théories du stress et psychopathologie du travail" in "Travail et santé mentale", ANACT, 1991, Paris, p. 15

## REMARQUES GENERALES

La question de "l'organisation" est importante à clarifier. "Organisation" est un terme qui renvoie à la psychologie sociale, l'organisation est une entité, c'est un être, un organisme (approche de la métaphore biologique, la métaphore mécaniste présente les mêmes défauts). Parler de l'organisation comme d'une structure ayant une volonté est une entification, une fiction de la réalité.

Peut-on traiter, effectivement, l'entreprise comme un être qui serait l'objet de projection des décideurs qui le "dirigent", cette démarche ne relève-t-elle pas d'un anthropomorphisme abusif ?

D'un autre côté peut-on affirmer que "l'organisation, ça n'existe pas" ? Dans une organisation, il y a des acteurs qui ont des intérêts, différents ou voisins, ils n'occupent pas la même place dans le système, mais ils constituent une culture, un groupe.

Dans l'approche de l'idéalisation, des relations complexes se nouent entre psychisme individuel et structure organisationnelle, faut-il pour autant parler d'inconscient de l'organisation ? Vincent de Gaulejac ne le pense pas et préfère parler de systèmes sociaux-mentaux. "L'organisation n'est ni une personne, ni un sujet. Elle n'a pas d'inconscient (...). Mais en tant que production sociale, elle est l'objet d'investissements individuels et collectifs, c'est une surface de projection, d'idéalisation qui mobilise et canalise les pulsions, le désir et influence le fonctionnement psychique des individus qui la composent<sup>116</sup>".

D'autre part, les relations qu'entretient l'entreprise avec ses membres et avec son environnement apportent d'autres questions.

D'une part, on peut se demander dans quelle mesure la régression de l'environnement, principalement socio-économique, conduit à une régression du management.

D'autre part, les relations d'un individu avec l'organisation sont déterminées par la distribution de l'autorité, le contrôle managérial, et l'utilisation possible du pouvoir : c'est un processus en évolution constante, et l'esprit, l'identité collective qui en émerge se manifeste

---

<sup>116</sup> DORTIER J.F. "Les dimensions cachées des organisations", Sciences humaines, n°30, juillet 1993, pp. 22-27

par des mythes, des rituels, des tabous. Nous débouchons ici sur une réflexion sur la relation entre l'entreprise et sa propre image.

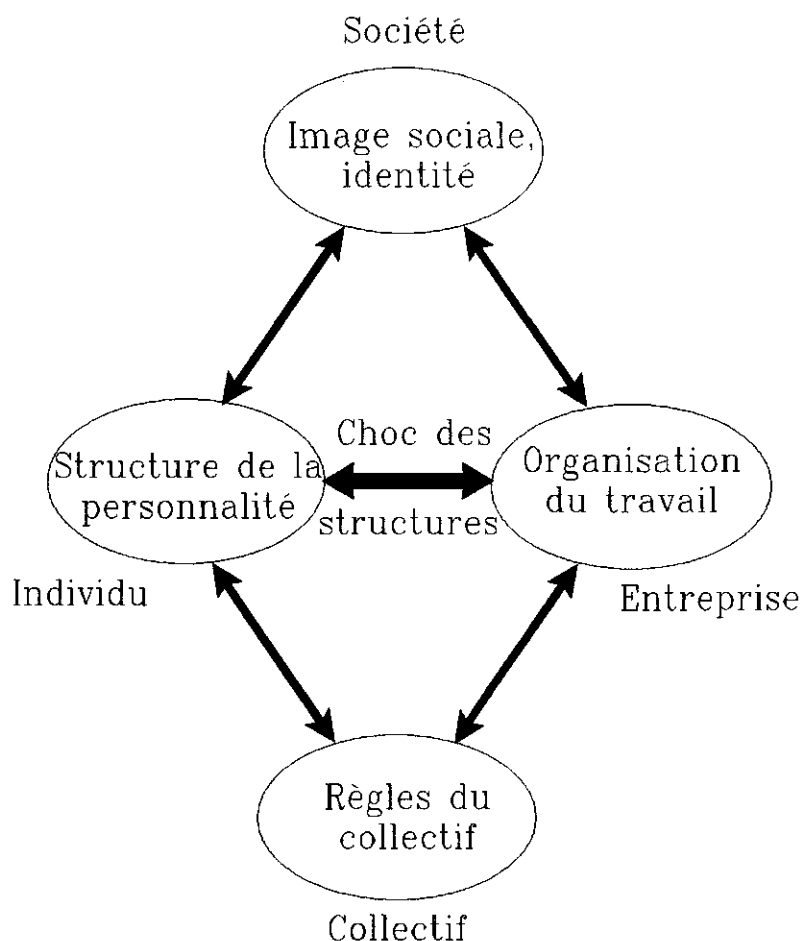
La place du manager dans cet environnement est parfois donnée, les attributs étant liés à la place occupée, parfois à conquérir, dans tous les cas une adaptation est à réaliser. En compensation, le manager reçoit des privilèges, parfois des signes distinctifs. La contrepartie de ces privilèges est-elle une angoisse, une anxiété, un prix à payer pour la réussite ? La dimension de l'envie citée par Kets de Vries<sup>117</sup> apporte un éclairage sur une source possible de l'anxiété : ces privilèges qu'on arbore en craignant de les perdre (peur de perte d'attributs, angoisse de castration) deviennent la source de l'envie des autres, lesquels deviennent des ennemis potentiels, prêts à s'appropriier ces privilèges, il y a dualité entre le désir de susciter l'envie et la peur d'être envié par d'autres. Un équilibre est à découvrir : "on reste en partie vulnérable à son anxiété et on y fait face pour concrétiser son potentiel de créativité et d'innovation. Mais aussi l'excès peut inhiber, éroder et même paralyser notre aptitude : juste niveau de défense contre l'anxiété sain et nécessaire<sup>118</sup>". Le retour vers une rationalité scientifique offre un système de défense, des moyens de réduire la souffrance humaine et d'améliorer la qualité de vie, mais elle est de plus en plus inefficace en tant que défense contre l'anxiété.

---

<sup>117</sup> KETS DE VRIES Manfred "L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion", *Gestion*, Vol.14, n°2, mai 1989, pp. 10-19

<sup>118</sup> GUTMANN David "Le déclin des défenses traditionnelles contre l'anxiété", *Notes de conjoncture sociale*, n°342, 11 juin 1990, p. 18

## Constitution du système professionnel



Le système professionnel est un équilibre entre une composante identitaire, l'intégration de règles de métier et la négociation entre l'organisation de la personnalité et l'organisation du travail (espace d'investissement)

A la lumière des différents courants, l'adaptation ne semble pas être un critère de santé mentale totalement satisfaisant, ainsi, dans l'approche psychanalytique un individu apparemment adapté semble en bonne santé mentale parce que sa pathologie, qui serait flagrante dans un autre environnement, est compensée par la pathologie de l'organisation de telle sorte qu'aucun signe n'est visible : il devient ainsi un des moteurs de la pathologie organisationnelle en tendant à la conserver et à la renforcer.

Les troubles du management peuvent apparaître dans la vie professionnelle et/ou dans la vie privée, de manière simultanée ou dissociée. On peut citer quelques signes :

<b>Leadership et pathologie du management et du pouvoir</b>	
<b>vie professionnelle</b>	<b>vie privée</b>
stress, surinvestissement, grande volonté de dépassement	désinvestissement familial, absences, exigences élevées avec les enfants, vie sexuelle appauvrie
management exigeant, manifestation de pouvoir autoritaire, brutalité dans les relations, agressivité mythe de l'efficacité perte de confiance projets irrationnels sentiment d'isolement mépris des subordonnés	perte de sensibilité aux problèmes familiaux perte d'intérêts socioculturels
rupture	
Décompensation agressive (psychosomatique)	Séparation, Divorce
Dépression essentielle	

## LES REPONSES DISPONIBLES

Il est indispensable de proposer des démarches de résolution aux organisations. L'analyse des difficultés rencontrées par les individus au sein des organisations n'a de sens que si la compréhension des phénomènes en cours apporte des éléments de résolution et d'amélioration.

Toutefois, chaque difficulté fait écho à des dimensions personnelles de l'individu, de l'ordre de l'affectif, de son rapport au pouvoir, à la peur etc. L'approche de résolution ne peut donc se satisfaire d'un apport de nouvelles connaissances, d'une nouvelle technique mais doit consister en un travail individuel, personnel et continu.

On peut relever une proposition de créer une "cellule d'analyse des ressources humaines" avec, pour la diriger, un homme dont le "profil serait plutôt celui d'une personne qui aurait vécu elle-même une démarche d'autonomie psychologique, qui la pratiquerait au quotidien sans se contenter de la connaître intellectuellement, et qui souhaiterait que l'ensemble des employés de l'Entreprise la pratiquent à leur tour<sup>119</sup>".

D'autres approches du même ordre sont parfois préconisées mais leur référence à la psychanalyse gêne souvent ; de plus la méthode psychanalytique ne semble pas répondre, sans devoir être modifiée, aux attentes des entreprises et des individus, sa durée difficilement estimable ne répond pas aux contraintes d'efficacité et aux systèmes de mesure organisationnels (la mesure de satisfaction est-elle un indicateur pertinent ?), ni aux démarches de projet utilisées en entreprise ; les approches du transfert dans l'entreprise sont complexes, la figure paternelle du patron reste présente comme maître supposé de la situation (avec la problématique de la confidentialité) ; la distinction de l'ordre du demandeur entre le pouvoir statutaire (entreprise, payeur et origine ou non de la demande ?) et un pouvoir de confiance (demande privée, spontanée d'individu confiant et client).

---

<sup>119</sup> MAISONNEUVE Jean-Louis & SICARD Geneviève "L'entreprise sur le divan", Imago éditeur, Paris, 1991, p. 98

On trouve dans l'ouvrage de M. Raimbault et J. M. Saussois la question suivante sur les "mouvements psychanalytiques" : "Seule la métaphore (trompeuse) de l'entreprise qui souffre et émet des symptômes permet, en fait, de rapprocher le consultant du psychanalyste. La difficulté à vivre d'une personne et la nécessité de redresser une entreprise "au bord du gouffre" sont-elles des points de départ identiques d'interventions qui demeurent radicalement différentes dans leur déroulement ?<sup>120</sup>"

Par contre, il ne faut pas pour autant rejeter en bloc des démarches guidées par un souci de compréhension et de clarté. Le vocabulaire de la psychanalyse est riche de potentialités pour échanger sur les phénomènes d'entreprise, pour peu qu'on explique les contextes et les concepts qu'on utilise. De plus il serait préjudiciable qu'un rejet d'une "grille de lecture" psychanalytique de l'entreprise s'étende à toute la psychanalyse dans l'entreprise ; en effet lorsqu'on s'intéresse à l'individu au travail, les concepts et mécanismes décrits par les courants psychanalytiques, les phénomènes d'identification, de projection, de fantasmes, qui sont à l'oeuvre dans les relations humaines, en entreprise comme ailleurs sont particulièrement pertinents pour comprendre et interpréter.

Les entreprises après avoir vécu diverses méthodes sont parfois désorientées, elles succombent parfois aux appels des modes, de la nouveauté, en se disant parfois "si ça ne fait pas de bien, ça ne fait pas de mal", après tout certains stages sont aussi un moyen de s'extraire d'un quotidien parfois stressant, donc pourquoi accorder de l'importance au contenu puisque le stage en lui-même par l'occasion de sortie qu'il propose apporte un effet d'apaisement ?

"Des stages de vaudou en Haïti au saut à l'élastique ... Dans tous les cas le but est le même : amener les cadres à se calquer sur l'image idéale véhiculée par les médias depuis une dizaine d'années, celle de "battants", de releveurs de défis, et ce pour le plus grand bénéfice de l'entreprise qui les y envoie. Ces formations posent trois problèmes :

---

<sup>120</sup> RAIMBAULT M. & SAUSSOIS J.M. "Organiser le changement", Les éditions d'organisation, Paris, 1983, p. 124



- la signification du recours à un organisme externe,
- la pertinence de l'analogie et du transfert entre apprentissage physico-psychologique et capacités managériales,
- l'utilisation que l'entreprise fait et peut faire de ces formations et leur impact sur ceux qui les reçoivent<sup>121</sup>.

Cet extrait d'article illustre parfaitement les limites de tels stages, il s'allie parfaitement au courant de l'idéalisation pour dénoncer cette culture de l'ego, visant à motiver les managers en leur donnant une image d'eux-mêmes très gratifiante (s'ils partagent la culture du manager-guerrier), sans prendre en compte tous les dangers que cela peut occasionner pour l'individu ou l'entreprise. De plus l'apport en terme de contenus est discuté, et il semble effectivement difficile d'établir un parallèle entre les situations extrêmes rencontrées lors des stages et les situations de l'entreprise, surtout lorsque qu'on se contente de laisser les participants vivre les situations sans réaliser de réflexion suffisamment approfondie pour enraciner le vécu. La question du recours à un organisme externe dépend fondamentalement des objectifs du stage, et souvent, même si les compétences sont présentes dans l'organisation, il est préférable d'introduire un tiers, issu d'un organisme externe, "neuf" par rapport aux enjeux de l'organisation et des conflits inter-individus.

Une autre solution, prônée face à la dénonciation d'un investissement excessif, est le recours à l'indifférence totale : cependant cette solution est trompeuse car elle conduit à l'apathie et à l'incompétence. L'équilibre à tenir reste celui d'une "juste distance".

Le courant de la psychopathologie du travail, interpelle les managers dans la mesure où les questions posées débouchent sur des réflexions de plusieurs niveaux :

- un niveau de compréhension :

---

<sup>121</sup> MIGNARD Sylvie "Faut-il des stages pour motiver les cadres ? Les entreprises jouent avec le feu", *Entreprise & carrières*, n° 92, 14 Mars 1991, pp. 3-4

- des travailleurs : la prise en compte des réflexions précédentes permet aux managers de comprendre le fonctionnement, la subjectivité et les conduites, des travailleurs, et de modifier leurs modes de management en conséquence,
- des managers : comment fonctionnent-ils et dans quelle mesure leurs difficultés dégradent leurs capacités et compétences managériales,
- un niveau d'action : comment manager pour permettre à tous les travailleurs de gérer leur souffrance au travail et leur donner la possibilité de la transformer en plaisir ? Le problème qui se pose alors aux managers est de réussir à élaborer les conditions dans lesquelles les travailleurs puissent gérer eux-mêmes leur souffrance au profit de leur santé, et par conséquent, au profit de la productivité.

"Le problème posé au management est de réussir à élaborer les conditions dans lesquelles les travailleurs puissent gérer eux-mêmes leur souffrance au profit de leur santé, et par voie de conséquence, au profit de la productivité.

Le management participatif insiste surtout sur la mobilisation de l'encadrement intermédiaire. Le modèle de management suggéré par la référence à la souffrance proposerait plutôt que les managers eux-mêmes s'engagent à leur tour dans l'espace public. C'est-à-dire qu'ils prennent le risque non seulement de tolérer la construction d'un espace public dans l'entreprise, mais qu'ils décident de s'y engager, comme les travailleurs de la base. Non seulement "à qualité", mais en personne<sup>122</sup>".

L'ensemble des solutions envisagées ne semble pas répondre complètement aux situations décrites, par conséquent, une nouvelle voie pragmatique est ouverte, vers des modes d'action plus adaptés, orientés vers les aspects spécifiques de l'équilibre au travail et des valeurs d'entreprise, vers des dynamiques comportementales, vers le développement de potentiel.

---

<sup>122</sup> DEJOURS C. "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations" in CHANLAT J.F. "L'individu dans l'organisation", op. cit., p. 706

## 2.2

# MANAGEMENT ET VIRILITE

"S'ils ne sont pas toujours beaux, les hommes voués au mal possèdent les vertus viriles<sup>123</sup>"

L'analyse de ces différentes approches peut se compléter d'une grille de lecture supplémentaire combinant Management et Virilité. Les valeurs liées à ces deux notions sont étonnamment proches et leur mise en perspective nous paraît intéressante.

### ESSAI DE DEFINITION

La virilité est un concept difficile à définir car il évolue considérablement avec le rôle des hommes dans la société. Les définitions sont, par conséquent généralement assez larges. Les dictionnaires nous donnent les définitions suivantes :

**Virilité** : ce qui constitue le sexe masculin. Caractère digne d'un homme ; mâle énergie (dictionnaire Larousse classique).

**Virilité** : ensemble des qualités traditionnellement considérées comme spécifiquement masculines. (dictionnaire de langue française Hachette 1990).

---

<sup>123</sup> GENET Jean, , "Journal du voleur", Gallimard, 1949, p. 9

Ces définitions nous permettent de faire le lien entre masculinité (qualité de ce qui est masculin - dictionnaire de langue française Hachette 1990) et virilité en remarquant que les deux mots paraissent synonymes et, comme le souligne Elisabeth Badinter, "si le mot "virilité" signifie en premier lieu l'ensemble des attributs et caractères physiques et sexuels de l'homme, il est également utilisé au sens plus général de "propre de l'homme" et synonyme de masculinité. En revanche, le mot anglo-américain s'en tient à la première signification, et les féministes américaines décèlent un sens machiste au signifiant virility et s'abstiennent de l'utiliser<sup>124</sup>". Il semble qu'en France, le même mouvement de sens se fasse et qu'alors que masculinité désigne les caractères spécifiques de l'homme, virilité soit plus machiste, plus liée à des valeurs et des comportements que nous allons tenter de définir.

Alors que la masculinité peut être associée à la paternité, à la "capacité de protéger, de soutenir<sup>125</sup>", à la "force, volonté, action, conquête<sup>126</sup>", la virilité serait la dimension guerrière, brutale, "dure", de l'homme "en faisant par exemple de la force morale intérieure une force brutale et du preux chevalier un battant sans foi ni loi<sup>127</sup>".

L'évolution des notions de masculinité et de virilité s'appuie sur plusieurs phénomènes : on peut remarquer que la relation au travail, la scolarisation des enfants, ont créé un éloignement du père par rapport aux enfants qui a conduit à une "nouvelle virilité" : "Obligés de travailler de plus en plus loin de leur foyer, ils durent abandonner l'éducation de leurs enfants à l'entière responsabilité de leurs épouses. La paternité devint une "institution du dimanche" et la nouvelle virilité fut identifiée au succès symbolisé par l'argent<sup>128</sup>".

---

<sup>124</sup> BADINTER Elisabeth, "XY de l'identité masculine", Editions Odile Jacob, Paris, 1992, p. 24

<sup>125</sup> KELEN Jacqueline, "L'éternel masculin", Robert Laffont, Paris, 1994, p. 34

<sup>126</sup> KELEN Jacqueline, op. cit., p. 34

<sup>127</sup> KELEN Jacqueline, op. cit., p. 15

<sup>128</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 38

La construction de cette "nouvelle virilité" a produit et s'est appuyée sur des images très stéréotypées. C'est des Etats-Unis que sont arrivées ces images, avec principalement l'image du cow-boy, "homme viril par excellence : violent mais honorable, combattant inlassable muni de son revolver phallique, défendant les femmes sans être jamais domestiqué par elles<sup>129</sup>". D'autres ont suivi, alimentant l'imaginaire masculin, et fournissant des modèles aux petits garçons, depuis Tarzan, jusqu'à Rambo, Terminator, etc. Ces êtres sont immuables, ils ne changent pas et ne connaissent guère les nuances.

Ainsi l'identité virile se caractérise par le fait de posséder, prendre, pénétrer, dominer et s'affirmer, si nécessaire par la force.

Diverses études ont mis en évidence la différence de perception entre des qualités masculines et des qualités féminines définissant des stéréotypes : "l'"homme typique" est ainsi perçu en termes d'assertivité, d'activité, d'indépendance, d'objectivité, de rationalité et de compétence, tandis que la "femme typique" est plutôt passive, émotive, soumise et sensible aux relations avec autrui<sup>130</sup>". L'illustration de ces stéréotypes se caractérise par "l'aisance avec laquelle les sujets effectuent une tâche de tri entre les propositions qu'ils classent comme étant soit typiquement masculines, soit typiquement féminines<sup>131</sup>". D'autres caractères attribués à l'homme déterminent la virilité : "par exemple les traits spécifiques à l'homme sont l'agressivité, l'indépendance, l'objectivité, la dominance, l'activité, la compétition, l'ambition : les traits spécifiques à la femme sont la communication, la sensibilité aux sentiments des autres, le besoin de sécurité, la tendresse<sup>132</sup>".

La différenciation masculinité/virilité n'est pas aussi tranchée, et l'identité masculine est empreinte de virilité, y puisant des ressources de créativité, de courage, d'activité, de dignité : nous

---

<sup>129</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 40

<sup>130</sup> LORENZI-CIOLDI Fabio , "Individus dominants et groupes dominés", presses universitaires de Grenoble, 1988, p. 34

<sup>131</sup> LORENZI-CIOLDI Fabio , op. cit., p. 34

<sup>132</sup> LORENZI-CIOLDI Fabio , op. cit., pp. 46-47

allons nous intéresser particulièrement aux excès de la dimension virile, à l'expression sans nuance des valeurs viriles.

## LA VIRILITE DANS LE MANAGEMENT

D'une manière générale, les caractères du dirigeant sont perçus comme masculins, d'ailleurs "Schein met en évidence la valorisation et la ressemblance entre les traits que les hommes s'auto-attribuent et les traits qu'ils attribuent à la profession de "dirigeant", alors que ce résultat ne s'observe pas chez les femmes<sup>133</sup>". La dominance est un caractère à connotation masculine davantage valorisé par les hommes.

L'identité masculine, par ses caractères, justifie de la hiérarchie aux femmes d'abord, puis, à d'autres qu'on domine : "il se juge [l'homme] plus fort, plus intelligent, plus courageux, plus responsable, plus créateur ou plus rationnel. Et ce plus justifie sa relation hiérarchique aux femmes, ou à tout le moins avec la sienne. Pierre Bourdieu remarque qu'"être un homme c'est être installé d'emblée dans une position impliquant des pouvoirs". Il conclut justement que "l'illusio virile est au fondement de la libido dominanti". Mais on peut aussi inverser le propos et dire que la libido dominanti fonde la virilité, fut-elle illusoire. Et même si le "dominant est dominé par sa domination", cette dernière était l'ultime crise d'identité masculine. Avec sa disparition progressive, nous sommes confrontés au vide définitionnel<sup>134</sup>". L'inversion du propos de Pierre Bourdieu renvoie à la question du pouvoir, de la domination et de la virilité, et permet de se questionner : est-ce la situation de pouvoir qui réveille des velléités viriles ? Dans ce cas, il conviendrait de s'éduquer à cette virilité avant d'assumer ces places de pouvoir et la virilité pourrait être portée par des hommes ou des femmes, la place occupée en serait un attribut. Or la disparition de la domination, du pouvoir, dans les entreprises par plus de délégation, ou de participatif poserait des problématiques d'identité (vide définitionnel).

---

<sup>133</sup> LORENZI-CIOLDI Fabio , op. cit., p. 44

<sup>134</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., pp. 17-18

L'entreprise, "univers masculin dominé par les valeurs viriles"<sup>135</sup> est un lieu de pouvoir, dans lequel peuvent s'exprimer les valeurs viriles. Lieu d'identité et de compétition, l'entreprise est souvent un espace de domination où les règles hiérarchiques et la subordination sont formalisées : "car, dans les entreprises, comme dans l'armée, la relation qui s'instaure entre les cadres ou les "chefs" et les exécutants, et cela aujourd'hui encore malgré la "concertation", les "relations humaines" ou l'enrichissement des tâches, peut toujours régresser au niveau des rapports de force, pas toujours symboliques - comme on le voit lorsque des cadres sont séquestrés par leurs subalternes. Et c'est parce que les entreprises sont le lieu par excellence de la lutte entre les classes que les "qualités de commandement" et, à travers elles, les valeurs viriles inculquées dans les grandes écoles conduisant traditionnellement à des positions d'autorité dans l'industrie, comme l'Ecole des arts et métiers ou l'Ecole centrale, y sont si fortement exaltées et recherchées. C'est encore le même principe qui rend compte, au moins partiellement, des résistances qui s'opposent à l'accession des femmes aux postes de responsabilité et d'autorité dans les entreprises, surtout lorsque les subalternes appartiennent aux classes populaires et que, attachés aux valeurs viriles, ils sont moins disposés à intérioriser les principes de légitimation tels que le diplôme dont peut se prévaloir une femme pour "faire oublier son sexe".<sup>136</sup>"

Le manager, détenteur de pouvoir, "décideur", en charge de personnes et de ressources devient donc sujet viril de l'entreprise. Il doit être doté de caractères qui confirment cette virilité, avoir des comportements dignes de sa place et de son rôle.

"Qu'est-ce qui caractérise le leader masculin d'aujourd'hui, et fait de notre méritocratie un système sans précédent ?

- Confiance en soi implacable,
- Grossièreté et brutalité, pour soi et pour les autres,

---

<sup>135</sup> BOLTANSKI Luc, "Les cadres, la formation d'un groupe social", les éditions de minuit, Paris, 1982, p. 317

<sup>136</sup> BOLTANSKI Luc, "Les cadres, la formation d'un groupe social", les éditions de minuit, Paris, 1982, pp. 324-325

- Energie, vigueur, rigueur incroyable envers soi-même,
- Conduite féroce et exigeante (et donc très stimulante pour ceux du moins qui peuvent la supporter),
- Attention centrée en permanence sur les résultats, au détriment de la sensibilité et des faiblesses humaines,
- Légitimation par l'efficacité. Les leaders inefficaces sont éliminés par sélection naturelle, c'est une race en voie d'extinction,
- Acceptation de l'aliénation. En fait, celle-ci est recherchée, cultivée, inévitable. D'un côté les leaders s'isolent de leurs congénères du seul fait qu'ils s'intéressent aux résultats plus qu'aux gens. De l'autre côté, en adoptant un tel style de vie, le leader "masculin" se sacrifie pratiquement à la cause ; la société veut survivre, et lui seul peut obtenir des résultats, il ne vit que pour cela. C'est aussi vrai dans le business qu'à la guerre<sup>137</sup>.

On voit ici que le leader est valorisé comme un guerrier, un chef qui ne s'embarrasse pas de sentiments. Energique, dur, féroce, concentré sur l'efficacité et les résultats, il se sacrifie à la cause de l'entreprise. Ce portrait paraît caricatural tant il est extrême et nombre de managers ne se reconnaîtront pas car ils nieront ce "dévouement" allant jusqu'au sacrifice présenté ici. Or nombre d'entre eux fonctionnent pourtant ainsi mais leur dévouement, leur sacrifice, ne se fait pas pour une entreprise, mais pour l'entreprise, système idéologique qui les a conquis.

Les principes de la masculinité, présentés par Elisabeth Badinter, peuvent s'appliquer aisément aux managers : "les quatre impératifs de la masculinité (selon Deborah S. David et Robert Brannon) : "No sissy Stuff" (rien d'efféminé), "The big wheel" (une huile, une personne importante) , "The sturdy oak" (un chêne solide), "Give'em hell" (allez tous au diable)<sup>138</sup>.

---

<sup>137</sup> KOESTENBAUM Peter, "Socrate et le business", InterEditions, Paris, 1989, p. 195

<sup>138</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 197



Le premier principe s'applique directement au culte de l'uniforme : le costume sombre, la cravate qui aujourd'hui se colorie. Le deuxième principe s'accommode des signes du pouvoir : la taille du bureau, de la voiture, la recherche de comparaison avec d'autres. Avec le troisième principe on retrouve le cow-boy, celui qui ne montre pas ses sentiments, qui ne compte que sur lui-même. Enfin, le quatrième principe valorise l'agressivité, la force, l'audace, la volonté de rester maître chez soi.

Ceci nous a permis de décrire "l'homme dur solitaire, parce qu'il n'a besoin de personne, impassible, viril à souhait. Un être qui ne rencontre ses congénères masculins que dans la compétition, la guerre ou le sport<sup>139</sup>".

L'homme viril est maître de ses émotions et de ses actes. Il admet sa solitude, et même il l'aime comme le signe de sa maîtrise et de sa force. Il ne montre pas de sentiments, il est ferme, il nie le flou pour ne s'attacher qu'au rigoureux, aux contrats, aux accords formulés : il peut être un homme de combat ou un scientifique. Ce peut être aussi une femme qui s'appliquera à démontrer son adhésion et conformité à ce modèle par des actions encore plus "viriles".

L'intégration du modèle idéologique conduit à une quasi-négation de soi-même par l'esprit de sacrifice qui, parfois, entraîne la vie familiale dans une relation masochiste ou le surhomme viril finit par se "griller".

Le manager doit apprendre à aimer cet isolement, il "vit dans le risque, comme un animal traqué ou un réfugié politique ; bien plus, il doit apprendre à aimer cette sévère réalité, à s'y épanouir, comprendre que le stress qu'il éprouve est salubre, que c'est le prix à payer pour que s'accomplisse l'évolution<sup>140</sup>". Ils devront avoir l'abnégation et le courage de s'oublier eux-mêmes, de nier le plaisir. "Leur situation ne sera jamais assurée ; ils pourront être chassés à tout moment, car seule l'utilité compte. Bien plus, tout cela doit les réjouir, puisque c'est la raison de leur ambition. Et tant qu'ils seront

---

<sup>139</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 198

<sup>140</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 199

engagés dans la compétition des cadres, ils devront rester totalement dévoués et loyaux. Qui n'est pas prêt à endosser pareille rigueur - comparable au stoïcisme des légionnaires grâce auxquels Rome a régné sur le monde connu pendant mille ans - doit soigneusement éviter de s'engager dans la course au leadership. Un véritable leader doit être heureux et comblé de renoncer à la douceur de son enfance. Tout ce qui l'attend c'est la performance maximale, la solitude maximale, et surtout pas de pleurnicheries. Certes, c'est dur et déshumanisant. Mais s'attendre à quoi que ce soit d'autre, dans les hauteurs du business ou de la politique, est déraisonnable et surtout parfaitement inutile ; c'est même l'échec assuré. Un véritable leader prospère dans le stress le plus intense ; être constamment en alerte le maintient en super forme<sup>141</sup>.

Ce portrait du manager paraît bien excessif, il reflète la demande de l'entreprise d'hommes dévoués, combattifs, voire agressifs pour mener ce qui est souvent considéré comme une guerre : celle des concurrences, des conquêtes de marchés. Ainsi, si "depuis le cataclysme de la Seconde Guerre mondiale où l'hypervirilité s'est montrée dans toute sa pathologie, la guerre ne semble plus le remède aux défaillances de la masculinité<sup>142</sup>", l'entreprise devient le nouveau territoire guerrier, l'espace d'expression de l'agressivité et de la virilité. Par les guerres commerciales, les OPA, les conquêtes, les luttes fratricides de combats de baronnies au sein des grands groupes, la domination des subordonnés, la virilité se montre et s'exprime. Le management illustre la trilogie de la virilité : guerre, compétition et domination.

Dans ce mode de fonctionnement on comprend mieux les excès et les comportements de certains managers :

- en faire trop : le manager veut affirmer sa virilité en effaçant tout soupçon de féminité. Mais c'est surtout lui qu'il doit convaincre, aussi il agit à l'excès, il est excessivement dur.

---

<sup>141</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 196

<sup>142</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 41

- infantiliser : s'il est le détenteur de la virilité, il doit porter le poids de la responsabilité et vivre dans le secret de ses problèmes de manager. "Un père, une mère ne sauraient demander à leurs enfants de partager leurs soucis ; de même les dirigeants sont payés (financièrement et émotionnellement) pour manager le stress dans leurs âmes, et ne pas le transmettre à ceux qui dépendent d'eux pour leur sécurité financière et émotionnelle<sup>143</sup>". C'est le règne de l'infantilisation des subordonnés.
- se dépasser : la vogue du culte du dépassement, des stages "hors limites", exploite la virilité, permet de démontrer à tous leur capacité à être un surhomme.
- peu coopérer : autant la compétition fait partie des valeurs viriles, autant la coopération est "contre nature" donc difficile à obtenir (à moins que le manager entrevoie des compensations conséquentes).

Masculinité et virilité sont liées et il semble que l'identité de chaque homme fasse appel aux deux composantes. Cependant, la question demeure de l'exploitation de cette virilité dans certains métiers et de la forme qu'elle va revêtir.

L'expression de la virilité peut se faire dans de nombreuses activités (sports, commandement, création, ...) et de nombreuses formes de relations (époux, père, conseil, enseignant, ...). On peut relever dans l'univers professionnel deux grandes catégories :

- la virilité du courage physique : le travailleur en situation peut se trouver face à des machines dangereuses, dans des situations risquées (sur un toit par exemple), et y mettre en oeuvre des comportements risqués qui illustrent son courage et sa virilité. Dans ces situations, les alliances entre travailleurs se font jour, par le vécu commun du risque et la confiance réciproque face au risque. L'homme viril incarne l'activité.
- la virilité du commandement : le manager est doté d'un pouvoir qu'il utilise pour exprimer sa virilité : il est le chef

---

<sup>143</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 204

et c'est ce qui le légitime. Les managers entre eux sont naturellement en compétition et c'est la méfiance qui prédomine, des situations d'alliances peuvent se créer mais la méfiance domine. Le courage face aux dangers physiques ne fait pas partie de cette conception de la virilité. L'homme viril incarne la responsabilité et le commandement.

Ces deux conceptions de la virilité diffèrent et elles permettent d'expliquer les difficultés des managers à comprendre les travailleurs "physiques" et vice versa.

Les problématiques du chômage y trouvent de nouvelles lectures puisque les chômeurs sont atteints dans leur virilité.

L'expression de la virilité à un poste de management peut se faire de manière plus ou moins "virile". Il est possible en effet, sous l'impulsion des modes participatives ou d'autres courants humanistes :

- de déléguer : tout en demeurant conscient de ses responsabilités, le dirigeant acceptera de déléguer certaines tâches,
- de donner plus d'autonomie à ses employés : tout en instaurant plus de mesures de contrôle, rendues nécessaires par le découplage des fonctions,
- de donner plus de pouvoir à ses employés : étant plus motivés par ce pouvoir ceux-ci n'en seront que plus attentifs à leur tâche, intégrant eux-mêmes la culture de la responsabilisation,
- de faciliter la coopération : tout en soutenant l'individualité des employés, le dirigeant les fera travailler en équipe, où ils auront la possibilité de s'exprimer et de faire valoir leur point de vue.

Mais l'application de ces principes ne change pas l'idéologie dominante, tout au plus ils permettent d'évoluer vers une "virilité" plus paternaliste dont on revient vite lors de période de crise.

On peut faire une remarque relative aux signes de pouvoirs, souvent considérés comme des symboles phalliques, c'est-à-dire des symboles virils. Il m'apparaît qu'ils sont essentiellement des signes de pouvoir avant d'être des signes de virilité car principalement destinés aux autres, à leur regard, parfois à leur envie, ils servent à affirmer un statut, une position, à symboliser le pouvoir, plus qu'à affirmer une virilité qui s'exprime dans le pouvoir, grâce au pouvoir. En d'autres termes c'est la place occupée qui éveille l'expression des velléités viriles, et non les velléités viriles qui donnent du pouvoir à une place qui n'en détient pas.

## FIGURES DE MANAGERS

La virilité s'exprime de différentes manières selon l'âge de l'homme. Dans le management différents styles seront mis en oeuvre, ils correspondent à plusieurs catégories :

- le manager "père" : il est celui qui décide, qui protège, qui récompense ou punit. Son management est familial, "paternaliste". Il désire être obéi. Les subordonnés de valeur le quitteront.
- le manager "maître" : il est celui qui sait, l'expert, celui qui commande par sa compétence technique. Il domine et veut rester la référence, il veut tout voir, tout savoir. Il désire être écouté. Il deviendra "aïeul".
- le manager "aïeul" : c'est celui qui détient la sagesse, il a vécu et possède des cicatrices et des relations. Il possède autorité et savoir. Il désire surtout être respecté. On attendra qu'il disparaisse.
- le manager "chef de tribu" : il est le leader, celui qui mène ses troupes. Charismatique il domine, force, viole. Il édicte les lois "locales", celles du clan. Il possède ce sur quoi il a le pouvoir. Il désire être craint. Il sera renversé.

Ces images de la virilité dans le management peuvent être illustrées par les syndromes du management<sup>144</sup> : quelques portraits caricaturaux mais représentatifs :

- le syndrome du légionnaire : ce manager à un côté rude, dur, il a déjà connu des situations difficiles, il dira "on n'est pas des fillettes".
- le syndrome "Abou-nidal" : c'est le manager terroriste, pour lui le terrorisme est la meilleure façon de stimuler les autres, il faut terroriser, stresser, ...
- le syndrome du chef scout : il encourage, anime, envoie ses troupes sur le terrain en les enjoignant de faire au mieux : "allez-y les gars, je suis derrière, mais débrouillez-vous, faites comme vous pouvez" ...
- le syndrome de l'énarque : il joue les jeux de pouvoir, les logiques courtisanes, pour lui, l'important est de plaire au chef et pas aux subordonnés, le vrai client est le supérieur et les ennemis, les collègues de même niveau : le jeu se réalise sur l'horizontal (jeu guerrier) et sur le vertical supérieur (jeu courtisan) mais rarement sur le vertical inférieur ...
- le syndrome de l'ancien combattant : il regrette une époque révolue, se réfugie dans le passé : "de mon temps ...".
- le syndrome "Rambo" : le management guerrier est ici exacerbé, il conduit à démontrer sa puissance à la moindre nuance de résistance : "je suis plus fort que toi et je vais te le montrer tout de suite".
- le syndrome néphrétique : tout se mesure, tout peut se chiffrer, seuls les calculs comptent, l'entreprise

---

<sup>144</sup> d'après Frédéric SOUSSIN, op. cit.

est obstruée par les calculs, les chiffres, et on finit par ne plus voir ce qu'il y a derrière ...

- le syndrome de la guillotine : dans l'entreprise, lorsqu'un échec se produit, on recherche un responsable et souvent on trouve celui qui a agit et il est puni, ce qui conduit beaucoup de gens à ne rien faire, et ainsi à ne rien risquer.
- le syndrome du fusible : le manager utilise ses subordonnés pour encaisser les coups, pour amortir.
- le syndrome du contremaître : héritier du Taylorisme, il est celui qui commande et contrôle : "mon métier est de vous contrôler alors fermez la !"
- le syndrome d'"Attila" : particulièrement répandu chez certains jeunes cadres qui font des passages éclairs dans les entreprises et y obtiennent des résultats apparemment très positifs, il consiste à prendre le plus possible tout de suite à n'importe quel prix, c'est une politique de terre brûlée.
- le syndrome de l'aigle royal : flagrant chez certains managers qui doivent leur réussite à leur obstination et à un travail acharné, "je me suis battu pendant des années pour avoir ce poste et ce pouvoir alors surtout n'empiétez pas, laissez-moi tranquille".
- le syndrome du window dressing : il s'est répandu avec l'informatique et consiste à réaliser de très belles fenêtres, de beaux tableaux qui, grâce parfois à quelques omissions, font paraître la réalité alléchante.
- le syndrome du polytechnicien : héritier de la techno-science, il pourrait dire "si c'est théoriquement logique ce doit être pratiquement vrai, donc si je suis capable de le concevoir, il n'y a pas de raisons que vous ne l'exécutiez pas".

## UNE IDEOLOGIE EN ACTION

L'expression de la virilité dans le management, la culture du dévouement, du dépassement, sont plus que des "styles", ils constituent une idéologie managériale. S'adapter à l'entreprise, c'est intégrer des valeurs viriles, comme dans l'armée, c'est assimiler des valeurs, les vivre et se les approprier pour en être détenteur.

Dans cette idéologie, le manager est un "surhomme", et les subordonnés sont des enfants. Cela est valable à tous les niveaux du management, ce qui implique qu'un manager se considère comme un surhomme, que l'idéologie lui impose de se comporter comme tel, alors que son supérieur le considère comme un enfant, et que lui-même considère ses subordonnés comme des enfants.

Les relations hiérarchiques sont ainsi décrites par Christophe Dejours : "Dans ce domaine des relations horizontales et ascendantes, l'organisation du travail et le management procèdent par appel à la mobilisation, à l'engagement, voire au dévouement et au sacrifice, selon des modalités essentiellement idéologiques : cultures d'entreprise, voire stages hors limite (saut à l'élastique et autres marches sur des charbons ardents), visant l'implication personnelle sans lien avec la technique de travail stricto sensu, comme si les bénéfices de la mobilisation idéologique d'entreprise étaient transférables sans obstacle à n'importe quelle activité de travail. Or les liens entre les agents dans la coopération, c'est-à-dire cette fois face aux difficultés réelles rencontrées dans le travail en situation, sont spécifiques de la tâche et des activités qu'elle implique<sup>145</sup>".

L'idéologie mise en oeuvre, et renforcée par le hors-limite est individuelle, elle prône l'autonomie, la compétition qui constituent, sur le terrain commercial, l'essence du métier si on s'en tient à l'apologie de la guerre commerciale. L'aspect management de commando, management terroriste, management guerrier, la création d'une culture groupe de la douleur qu'on doit supporter, du courage qu'on montre sont autant d'illustrations viriles mises en avant lors des stages qui ancrent plus fortement l'idéologie.

---

<sup>145</sup> DEJOURS Christophe, "Coopération et construction de l'identité en situation de travail" in *Futur Antérieur*, n°16, 1993/2, L'Harmattan, Paris, 1993, p. 43



Considérer ses subordonnés comme des enfants n'est pas forcément être prêt à leur donner ce dont on pense qu'ils ont besoin : ainsi, si "tout subordonné tend à se conduire vis-à-vis de son patron comme un enfant avec ses parents. Il exige son attention ; il veut qu'on le reconnaisse, qu'on le récompense ; il croit que son patron est le dispensateur du bien et des valeurs, du bonheur et des certitudes, de l'accomplissement et de la connaissance ... Autant d'attentes totalement réalistes s'adressant à Dieu, partiellement réaliste s'adressant à nos parents, mais très marginalement réalistes lorsqu'elles s'adressent à un patron<sup>146</sup>". Cela montre que si le patron peut considérer ses salariés comme des enfants, ces derniers ne peuvent pas, dans l'idéologie managériale, le considérer comme un père. On se trouve donc dans une situation virtuelle patron/enfants.

Cette idéologie managériale est celle des détenteurs du pouvoir dans l'entreprise. Elle impose sa vision sur la façon de traiter les problèmes. Ils doivent être vus dans le cadre de l'entreprise telle qu'elle existe ; tous les problèmes qui ne pourront pas être analysés dans ce cadre ne seront pas posés. Ils seront occultés ou évacués. A terme, seuls les problèmes correspondant à des solutions appartenant au système et à l'idéologie sont posés.

Pour reprendre des éléments de définition de la virilité, qui sous-tend l'idéologie managériale, on peut dire que "la masculinité n'est pas une essence, mais une idéologie qui tend à justifier la domination masculine. Ses formes changent (qu'y a-t-il de commun entre le guerrier du Moyen Age et le soutien de famille des années 60 ?) et seul a subsisté le pouvoir de l'homme sur la femme<sup>147</sup>"... "[le] système patriarcal qui n'implique pas seulement la domination des hommes sur les femmes mais une domination intra-masculine où une minorité fait la loi à une majorité. Dans cette idéologie, on enseigne au garçon qu'endurer la douleur est courageux et viril, "que la douleur est bonne et le plaisir est mauvais, comme le montre clairement le principe mille fois répété des entraîneurs , *no pain no*

---

<sup>146</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 210

<sup>147</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 48

gain". On l'encourage aussi à considérer son corps comme un outil, une machine et même une arme utilisée pour battre un opposant "réduit à l'état d'objet". M. Messner fait remarquer qu'une telle conception de la masculinité, compétitive, hiérarchique et agressive n'est pas propice à l'établissement d'amitiés intimes et durables avec d'autres hommes<sup>148</sup>.

## CONCLUSION ?

Ce modèle illustre combien il semble difficile d'assumer le rôle de manager. L'univers de la virilité apparaît comme un espace où "les échecs ne peuvent être considérés comme des événements inévitables, mais formateurs, dans une carrière professionnelle. Ils sont proprement insupportables, générateurs d'angoisse et destructeurs de la personnalité<sup>149</sup>". D'autre part, on peut souligner qu'une "culture de compétition survit en démolissant les gens<sup>150</sup>".

Cet idéal à tenir, cette virilité à assumer, tout cela semble bien lourd : "l'idéal masculin défini par les quatre impératifs de David et Brannon reste inaccessible à la plupart des hommes : trop dur, trop contraignant car trop évidemment contraire à la bisexualité originaire de tout être humain. ... De là découle une certaine tension entre l'idéal collectif et la vie réelle<sup>151</sup>". ... "La masculinité obsessionnelle est toujours source de conflits et de tensions. Elle force à porter le masque d'une toute-puissance et d'une indépendance éreintantes. Quand le masque tombe, on découvre, dit l'anthropologue Gilmore, un bébé qui tremble<sup>152</sup>".

Pour le manager, trois espaces sont disponibles pour exprimer sa virilité : le travail, où l'adhésion au modèle dominant l'amène à un dévouement extrême, la famille qui peut être remise en cause par

---

<sup>148</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 144

<sup>149</sup> LE GOFF Jean-Pierre, "Etre de plusieurs lieux et milieux à la fois", Le monde, Mercredi 9 novembre 1994, p. 16

<sup>150</sup> LYNCH Dudley & KORDIS Paul L., op. cit., p. 37

<sup>151</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., p. 201

<sup>152</sup> BADINTER Elisabeth, op. cit., pp. 203-204

l'investissement dans le travail, et le sport dans lequel un collectif viril peut se créer.

C'est cette dernière voie qui pourra être explorée, en prêtant attention à ne pas sombrer dans le dépassement personnel en reprenant dans le sport le mythe du culte de la performance, mais en insistant sur la dimension collective.



## **Troisième Partie**

### **EVOLUTION DE METIERS**



# 1

## EVOLUTIONS DU MANAGEMENT

"L'autre jour j'ai lu dans le journal que ..."

"Je vois. Vous lisiez ? Vous avez donc des yeux. Enfin, Vous avez au moins un oeil. Plus exactement, vous aviez au moins un oeil à ce moment-là"<sup>153</sup>

La recherche américaine, dispensatrice de nombreux modèles sur le leadership, se compose de plusieurs courants de pensée que représentent différents chercheurs. Les tableaux ci-dessous<sup>154</sup> permettent de les situer :

---

<sup>153</sup> HOFSTADTER Douglas "Gödel, Escher, Bach", InterEditions, Paris, 1985, p. 627

<sup>154</sup> BENABOU Charles & ABRAVANEL Harry, "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1986, pp. 320-321

Le leadership en tant que				
élément fonctionnel	catégorie de comportement	style normatif	processus contingent	processus évolutif
le leadership n'est pas l'attribut d'une seule personne ; il résulte de la dynamique même d'un groupe	il y a des comportements qui distinguent les leaders efficaces des autres	il existe un style de comportement idéal pour être un leader efficace	le style de comportement approprié varie en fonction du leader, de ses subordonnés et de la situation qui prévaut	à mesure que la relation du leader avec ses subordonnés évolue, celui-ci doit ajuster son style de comportement
Lewin	Université de l'Ohio (Stoodgil, coons) Université du Michigan (Katz, Likert) Université Harvard (Bales)	Coch & French, White et Lippitt, MacGregor, Likert, Argyris, Blake & Mouton	Tannenbaum & Schmidt, Fiedler, Reddin, Yukl, Vromm & Yetton	Hersey & Blanchard, Gabarro

Le leadership en tant que				
processus instrumental	processus réciproque	processus d'attribution	processus dyadique	charismatique
l'efficacité du meneur tient à son habileté à susciter chez ses subordonnés une motivation à atteindre des objectifs	l'efficacité du meneur tient à sa capacité d'offrir quelque chose en échange d'un rendement élevé	le leadership n'existe pas ; il est attribué. Donc, le meneur dirige selon ce qu'il croit naïvement être la cause du comportement de ses subordonnés	le leader n'a pas la même relation avec chacun de ses subordonnés	certaines leaders possèdent des caractéristiques personnelles particulières ou articulent la mission de leur organisation, de façon telle que cela influence profondément le comportement des membres de leur équipe de travail



House, Sims, Davis & luthns	Homans, Pelz, Likert, Jacobs, Bandura, Weiss, Hollander	Calder, Green & Mitchell	Zaleznik, Graen & Cashman, Quick, Kets de Vries, Wesley & coll.	Weber, Dow, House
-----------------------------------	--	-----------------------------	---	-------------------

Les exemples cités dans les chapitres précédents illustrent le malaise des cadres. Nous allons, dans ce chapitre, présenter les évolutions du management selon plusieurs angles :

- les phénomènes constatés,
- les causes de ces phénomènes dans les pratiques managériales,
- les "nouveaux managers",
- les nouvelles compétences requises,
- Les moyens existants de développement des compétences managériales,
- la formation des managers.

## LES PHENOMENES CONSTATES

Compte tenu de notre culture, des dimensions spécifiques de notre identité nationale, nous souhaitons nous restreindre au management tel qu'il est pratiqué dans notre pays et parler de crise française du management.

Commençons par deux citations récentes afin d'illustrer ce paysage de crise du management. Elles démontrent une prise de conscience des dimensions psychologiques et humaines du management : "La difficulté est surtout à la tête de l'entreprise. Les responsables conçoivent mal les problèmes. Ils sont pleins de bonnes intentions qu'ils n'arrivent pas à mettre en oeuvre, car ils ne sont pas vraiment capables de concevoir ce qui est en jeu. En outre ils sont trop timides et n'ont pas réellement confiance en leurs subordonnés. Il y a de ce point de vue des problèmes psychologiques<sup>155</sup>"

---

<sup>155</sup> CROZIER Michel, interview in le journal des psychologues, Décembre 1991 - Janvier 1992

Une autre citation d'Hervé Sériyex peut déranger : "L'un des plus grands leviers de l'action en France, c'est la jalousie !<sup>156</sup>"

Depuis le début de la décennie, la presse se fait l'écho de discours qui expriment un climat de crise morale au sein des entreprises. Plusieurs phénomènes illustrent cette crise<sup>157</sup> :

- la démobilisation : l'accroissement de la taille des entreprises, la chute du sentiment d'appartenance, le recentrage des intérêts des individus sur leur environnement proche font que les salariés ne s'intéressent pas à ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise.
- la démotivation : liée à la démobilisation, à la perte du sens du travail accompli, elle constitue un souci majeur pour le management. C'est un sujet très exploité, qui se prête aux modes et à l'apparition de nouveaux produits de motivation et de stimulation, c'est l'ouverture vers des systèmes de compensation permettant de trouver dans des voyages, des séminaires dorés, des compensations à la démotivation galopante. Généralement, les méthodes "comportementalistes" utilisées dans les entreprises pour développer la motivation du personnel échouent, on entend souvent "ça marche deux ou trois mois, et puis plus rien, tout retombe !"

La motivation du personnel est peut-être justement proportionnelle au désintéressement du compliment, a contrario du conditionnement opérant. D'ailleurs, le salarié qui sent la menace de l'extinction de son désir par l'oubli et la non-reconnaissance de ce qu'il est, le non-respect de sa dignité, déplace des montagnes de grèves, d'absentéisme, de turn-over, de revendications salariales, de rétention d'informations, etc.

---

<sup>156</sup> SERIYEX Hervé, cité par A.C., Le Monde informatique, 05-07-1993

<sup>157</sup> d'après SOUSSIN Frédéric "L'entreprise à visage Latin", Strasbourg - Europassion, Enregistrement intégral de la conférence du 11 Octobre 1989, Editions du livre actif

- la maladie dans l'entreprise : les médecins du travail sont les spectateurs de "coïncidences" en terme de maladie, de secteurs sinistrés, de systèmes de management contraignants pour la santé. Les différents courants exposés précédemment proposent des explications à ces phénomènes : il s'agit d'un exutoire aux difficultés rencontrées, il emprunte les voies communes aux pulsions partielles : autoviolence et hétéroviolence. Autoviolence dans le domaine psychique (sensation de mal-être, d'incomplétude, angoisse, dépression, voire délire ou suicide...) mais également dans le domaine somatique (décompensation organique), l'hétéroviolence, plus rare, est aussi remarquée. D'autre part, il existe une souffrance de la non-possibilité d'expression (difficultés à dire, ou manque de mots adéquats, ...), ainsi les mots qu'on garde se transforment en maux. Le problème de santé dans les entreprises serait donc parfois lié à un management par pression et par stress provoquant des troubles chez les individus visibles en absences, en congés de maladie, etc. indicateurs très puissants de l'état de santé morale de l'entreprise et de son management.
- l'entreprise "prison dorée" : la qualité, la décoration, des locaux, sur lesquels des efforts sont souvent réalisés contraste avec l'expression arborée par les individus qui arrivent à leur travail : ils ne semblent pas joyeux.
- les excès des financiers : la crise des années 80, a amené certaines entreprises à faire appel à des managers pour les sortir des difficultés et en faire des entreprises prospères en coupant les têtes, en coupant les budgets, en rationalisant les méthodes, en modernisant l'outil de production. Ceci a permis de redresser les entreprises sur la base d'une approche essentiellement financière et organisationnelle. Supprimer des postes, limiter les dépenses, encadrer le système, ont été les actions entreprises. Mais derrière ces actions nécessaires, la démarche de fond (c'est-à-dire l'âme de l'entreprise, les relations dans l'entreprise) n'a pas forcément suivi. Aujourd'hui, ce tout pouvoir des

financiers se craquelle sous la pression d'événements sociaux : ceci fait réfléchir sur ce style de management qui a fait illusion pendant quelques années, en ignorant des mesures d'accompagnement, ce qui provoque aujourd'hui des problèmes importants.

Cette vision essentiellement financière conduit à des désillusions, ainsi : La préoccupation toujours présente du résultat financier devient une modalité universelle de la pensée. Certes, cette obsession est nécessaire pour que l'entreprise survive. Mais ce n'est pas seulement une technique, c'est aussi un drame ; les subordonnés la perçoivent comme de la persécution, de l'indifférence à leurs personnes, une cause de désordre et de trahison. Résultat : moins de productivité, moins de loyauté, ... ces dérives doivent être analysées. Voici comment le vice-président d'une grande entreprise exprime ses griefs (et quelques indications sur la façon dont on peut y répondre) :

- Trop de travail, de stress, de confusion
- Déception. Le business m'apparaît comme une immense série de frustrations. tant qu'on les considère comme des "défis" cela peut encore aller ; mais à la longue l'expression finit par perdre son sens, la justification apparaît comme un faux-semblant, et la dépression s'installe. La cause de cette frustration ? L'intensité de la compétition, d'autant plus vive que l'entreprise réussit mieux. Il faut des efforts toujours plus grands pour simplement rester dans la course.
- Les autres cadres, les collègues, ils n'écoutent pas ce qu'on leur dit. Par exemple, on avait organisé pour eux un programme de formation, destiné à enrichir la culture de l'entreprise, afin de renforcer sa compétitivité. Le résultat fut médiocre, à cause non pas de la qualité du programme, qui était remarquable, mais de l'indifférence, de la paresse,

de l'étroitesse d'esprit des participants. Tout dirigeant a éprouvé cela, une fois que le cynisme s'est installé, il n'y a plus rien à faire.

- Les supérieurs, les patrons. Le P.-D.G. et les membres du comité exécutif se mêlent toujours de tout.[...]
  - Les subordonnés. Ils manquent d'efficacité, d'imagination, d'intérêt actif pour le travail.
  - L'irrationnel est partout présent : la politique, les névroses, le sabotage, l'aliénation, et aussi l'inauthenticité, qui se sert des gens au lieu de les respecter<sup>158</sup>.
- Le mythe de la croissance externe : les entreprises semblent prises dans un jeu de "grenouilles voulant se faire plus grosses que le boeuf" ! Une solution de croissance est d'accroître la performance pour prendre des parts de marché, mais la majorité des entreprises s'oriente vers la croissance externe comme méthode miracle : elles rachètent d'autres entreprises, elles font des "O.P.A." et rachètent tout l'entourage dans le seul but de dire par exemple, "nous serons le premier Européen dans ce secteur". Cet accroissement subit provoque une modification des relations avec l'environnement, un besoin de structuration et de coordination interne accru, qu'il convient de gérer. De plus, les dimensions humaines et culturelles doivent être prises en compte : réfléchissons, par exemple, au sentiment des salariés d'une entreprise rachetée en bourse, qui se trouvent vendus avec les meubles à un nouveau propriétaire : ils découvrent que tout va changer dans l'entreprise sans qu'ils aient été ni informés, ni consultés. Cette "entrée par effraction" dans la vie d'une entreprise pose de nombreux problèmes tant pour ceux qui reprennent (car ils devront assimiler) que pour ceux qui sont repris (car ils se sentent floués).

---

<sup>158</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., pp. 266-267

- La surcommunication : l'accroissement technologique, le marché de l'information, les efforts de communication amènent à un excès de communication : le problème n'est plus aujourd'hui de communiquer, il est surtout de rationaliser et de limiter la communication pour lutter contre les avalanches de communication, avalanche d'images, de presse, de notes, de messageries.
- L'amnésie collective : de nombreux savoir-faire ne sont pas formalisés ni capitalisés, ils restent souvent des savoir-faire oraux, malgré des efforts de structuration principalement orientés vers des savoir-faire techniques. L'exemple des "FNE" (départs anticipés à la retraite) illustre les départs d'individus se soldant par des départs de savoir-faire très coûteux à reconstituer.
- La distance hiérarchique : la France est un pays champion de la distance hiérarchique.
- Les nouvelles technologies dans l'entreprise : l'utilisation des nouvelles technologies s'est faite par substitution de la machine à l'individu et par simulation du travail de l'individu : certains salariés se sont trouvés exclus du système parce que le travail était fait à leur place.
- La complexité et les aspects contradictoires du management : entre imposition et négociation, ou entre intuition et rationalité le manager doit gérer les contradictions que lui imposent la variété des situations qu'il affronte.
- L'intégrité personnelle : elle est souvent mise en cause dans les "affaires". Il semble étonnant que les grands managers se laissent prendre aux pièges des abus de pouvoir ou de biens, pourtant comme le suggère Peter Koestenbaum "les problèmes les plus aigus qu'ils aient à affronter ne s'appellent pas profit, productivité ou emploi, mais intégrité personnelle, sens et valeur de l'action<sup>159</sup>".

---

<sup>159</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 20

Ainsi nous avons soulevé plusieurs points destinés à démontrer notre constat quotidien : les gens ne sont globalement pas heureux dans l'entreprise.

En ce qui concerne les managers on peut citer un article de la revue du conseil : "comme ils souffrent ! A la fois d'une charge de travail harassante, d'une certaine déshumanisation des rapports interprofessionnels viciés par la course à la performance - celle de faire toujours plus avec moins - et dans le même temps de la difficulté de se confier à leur entourage en se débarrassant d'un statut social parfois pesant<sup>160</sup>".

## LES CAUSES DE LA CRISE DU MANAGEMENT

Quelles sont les causes qui peuvent expliquer cette crise du management, cette crise morale ?

- la mythologie militaire : largement enseignée dans un certain nombre d'écoles, elle est souvent prise en exemple lorsqu'on parle de stratégie (on parle de cible, de combat, etc.). Certaines formations de cadres sont pratiquement des formations de guerrier : saut à l'élastique etc. ; le management deviendrait une activité paramilitaire ou commando : elles sont cohérentes avec l'idéologie managériale.
- la non-remise en cause : elle caractérise l'attachement aux habitudes, le proverbe "on ne change pas une équipe gagnante" l'illustre, or, si on ne change pas une habitude gagnante, le jour où elle ne marche plus il est trop tard pour en changer. Dans l'exercice du management, Blake et Mouton<sup>161</sup> classifient les styles de leadership : le leadership est, par ces auteurs et habituellement, considéré comme une propriété du leader seul, alors qu'il est aussi fonction

---

<sup>160</sup> FORESTIER Gilles, "Coaching, des consultants pas comme les autres", Consulting, Numéro 12, Avril 1994 p. 6

<sup>161</sup> BLAKE et MOUTON "Les deux dimensions du management", Les éditions d'organisation, Paris, 1969

du groupe sur lequel il s'exerce, ainsi le style du leadership ne peut être efficace d'une manière générale mais uniquement contextuellement. La compétence managériale est évolutive, sujette à des améliorations tout aussi bien qu'à des régressions (souplesse et adaptabilité du management) en fonction des circonstances. "En fonction de son degré de développement, le comportement du leader sera adapté ou non. Par exemple un style 9,1 sera efficace en cas de faible compétence et de faible motivation du groupe mais deviendra inutile, voire franchement négatif pour les performances, si le groupe est parfaitement en mesure d'opérer tout seul<sup>162</sup>". La non-remise en cause est également liée au refus de la part des managers de perdre ce que la tradition leur a toujours conféré, prestige, privilèges, pouvoir ...

- le goût pour les modes : il est partie prenante du contexte de changement. On trouve des modes dans les outils de management, de motivation, les nouvelles techniques de formation, les nouvelles approches situationnelles, chaos management, management intuitif, etc. L'exemple du management participatif est un exemple d'une mode, de la mise en place généralisée d'un concept sous son approche outil, sans appropriation véritable de ses principes sous-jacents, illustrant le proverbe chinois : "L'homme montrait la lune du doigt, l'idiot regardait le doigt". Le management participatif, apparemment outil de mise en accord des hommes et des organisations, a eu son heure d'engouement et un bref succès. Mais cette réussite ne s'est pas confirmée, car, trop souvent "les pratiques participatives ne sont appliquées que de manière partielle, strictement localisées et surtout strictement éphémères. Elles souffrent en effet d'un excès d'ordonnancement et d'un refus des incertitudes. Elles tendent à trop contraindre les entreprises en privilégiant les méthodes au détriment des résultats. Elles tentent de résoudre des dysfonctionnements, des

---

<sup>162</sup> LAYOLE Gérard "Dénouer les conflits professionnels", Les éditions d'organisation, Paris, 1984, p. 111



écarts répétés par rapport à la règle, alors que ceux-ci sont fonctionnels, utiles<sup>163</sup>". Il apparaît aujourd'hui que les principes de base du management participatif peuvent être discutés : les entreprises performantes ne sont pas toutes participatives, certaines entreprises très féodales connaissent une grande réussite et des entreprises participatives échouent ; la rigueur de la méthode n'est pas toujours un moteur à son efficacité, au contraire cette rigueur constitue parfois un frein aux réelles finalités de la méthode ; la mise en oeuvre de la méthode s'appuie sur la hiérarchie en place et la renforce.

- la demande de prise en charge : les évolutions de la société, de l'Etat et des systèmes d'assistance augmentent la tentation de rechercher une prise en charge par les organisations, par les institutions, par les chefs, par les habitudes ... cette demande pervertit les phénomènes d'entreprise.
- le mépris des gens "d'en bas" : il peut être illustré par l'anecdote suivante<sup>164</sup> : Roger Smith président de Général Motors disait de ses cadres intermédiaires qu'ils étaient "congelés", un cadre a répondu "si nous sommes congelés qui nous a laissés au froid ?". Les théories et la pensée managériale classique s'appuient sur des idées simples à propos des employés et des relations dirigeants-dirigés : il y a d'abord la conviction que toute activité doit être supervisée, vérifiée et contrôlée par un chef dont l'efficacité sera mesurée par sa capacité à se faire obéir, par son aptitude au commandement, cela implique la séparation entre ceux qui pensent et ceux qui ne doivent qu'obéir. Les courants de la psychologie et de la sociologie industrielles apportent des outils qui renforcent la croyance en la possibilité de manipuler et de modifier les

---

<sup>163</sup> ALTER Norbert "La gestion du désordre en entreprise", L'Harmattan, Paris, 1990, pp. 56-57

<sup>164</sup> DEMERS Christiane "Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes", Gestion, Vol.16 n°2, mai 1991; pp. 22-31

perceptions, les convictions et les attitudes des individus pour les "canaliser" dans le sens désiré par les dirigeants, sens considéré comme éminemment souhaitable et "normal" : celui de l'attachement à l'entreprise, à ses objectifs, à sa poursuite du maximum, à ses chefs. En bref, que ce soit sous la vision taylorienne ou sous celle du mouvement des relations humaines, l'employé est une forme particulière d'instrument à rentabiliser, un des facteurs de production qui doit "donner son maximum". En résumé les principaux piliers qui soutiennent la pensée managériale dominante et classique sont : la discipline, l'ordre, l'obéissance, la hiérarchie, les différences de statuts, la séparation des rôles de conception et de réalisation, l'individualisme, la méfiance vis-à-vis de l'employé de base qui n'est qu'un facteur (plus ou moins réfractaire) de production, la foi en un management scientifique basé sur des outils sophistiqués. L'ensemble de ces approches privilégie, parmi les théories, celles dont les applications peuvent se constituer en "recettes", en ne s'intéressant qu'à des mesures à court terme sur la productivité. Cette vision simpliste de la répartition des tâches entre pensée et action est en décalage avec la société actuelle, elle ne peut que décliner.

"Les dirigeants considèrent le facteur humain comme une denrée qu'on pourrait acheter. Rien n'est plus faux. Les individus sont beaucoup plus qu'un facteur de production ; ils sont également membre du système social qui forme toute entreprise". Les managers doivent prendre en compte les sentiments et le moral des employés : ils "ne peuvent pas être tenus responsables du bien-être total de leurs subalternes ; toutefois, ils sont responsables de leurs employés dans la mesure où ils peuvent les inciter à contribuer pleinement à la réalisation des objectifs de l'entreprise<sup>165</sup>".

---

<sup>165</sup> KOONTZ H. & O'DONNELL C., "Management, principes et méthodes de gestion", Mc Graw-Hill, 1980, Québec, pp. 426-427

- le décalage vie privée / vie professionnelle : le port du "masque professionnel", la nécessité de jouer un rôle, l'expression de la virilité, la détention du pouvoir, conduisent parfois à des troubles pouvant aller jusqu'à un clivage de la personnalité. En cas de décalage, l'individu se trouve confronté à deux types de comportements qu'il doit adopter et changer chaque jour. Tant que l'individu dispose d'une souplesse psychique pour "changer de peau" chaque jour, c'est seulement épuisant ; mais à terme, une composante envahit l'autre et un domaine en pâtit : la vie privée envahie par la personnalité professionnelle (pas de démonstration de sentiments, commandements, etc.), ou la vie professionnelle envahie par la personnalité privée (paternalisme, inquisition, etc.).
- le rejet et même, le déni, des émotions au travail : la rationalité, le recours aux dimensions techniques et scientifiques, la croyance dans sa solidité morale s'accommodent mal de l'affectivité. On peut citer Caroline Kohler, formatrice : "J'ai été frappée de voir à quel point les managers sont souvent loin de leur corps, de leurs émotions, sourds aux messages qu'ils en reçoivent. Comme s'ils n'en voulaient rien savoir. Frappée aussi de voir toute l'énergie qu'ils mettent à ne rien laisser voir et entendre aux autres des affects qui les traversent. Impressionnée de voir l'absence de rapport ludique qu'ils entretiennent avec leur travail, et combien ils sont souvent forcés de s'identifier à la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise. Comme s'il n'y avait plus de possibilité de jeu, plus d'espace libre pour que quelque chose d'imprévu advienne. Je les sens pris dans quelque chose de paradoxal : on leur demande d'être inventifs, créatifs, efficaces, et tout est fait pour qu'ils ne le soient surtout pas<sup>166</sup>".
- la moralisation et le dogmatisme : on assiste au "retour" de dimensions moralisatrices, d'un dogme, d'un code de bonne conduite, mais il semble également que cela n'ait été

---

<sup>166</sup> KOHLER Caroline "Le clown et le manager", Education permanente, n°114, mars 1993, pp. 119-123

qu'une mode, déjà terminée qui prétendait permettre de régler les problèmes par une nouvelle règle sans, pour autant, les résoudre.

- l'hyper rationalité : elle a déjà été abordée comme un élément fondamental de notre société à dominante technoscientifique, nous l'illustrerons par la prise de décision : "l'ambivalence du décideur est constitutionnelle et ... le rôle des pulsions profondes qui remontent par vagues affectives est loin d'être négligeable. C'est sans doute ce qui faisait dire à Bergson que, dans la décision d'une personne même la plus raisonnable, il y a toujours quelque chose d'inattendu<sup>167</sup>". Elle implique des croyances telles que la foi dans la toujours possible découverte d'outils miracles, la foi en l'avènement de structures miracles, la confiance illimitée dans les solutions techniques, dans les capacités presque magiques de la haute technologie et de l'organisation rationnelle du travail.
- la perte du sens de la réalité : elle est due principalement à la distance hiérarchique qui éloigne les managers des réalités de terrain et les enferme souvent dans des logiques courtisanes. Lorsqu'on "monte" dans la hiérarchie, les informations représentant la réalité sont déformées, ainsi l'exercice d'intelligence et de compétence sur des informations dégradées donne souvent des solutions sujettes à caution : la réalité est déformée par les systèmes d'information internes et par les systèmes hiérarchiques. Cette perte du sens de la réalité s'accompagne souvent d'une méconnaissance des personnels, de leur vision de l'entreprise, de leurs motivations, ainsi, certains managers sont parfois perturbés, ils sont convaincus de savoir où il faut aller mais incapables de comprendre pourquoi la mise en oeuvre ne suit pas. Le manager est souvent confronté à deux univers : celui du réel, incarné par le fonctionnement quotidien de l'entreprise et de son environnement (le travail) et celui de l'illusion, incarné par l'organisation et

---

<sup>167</sup> LAVERGNE Jean-Paul "La décision : Psychologie et méthodologies", Les éditions ESF, Paris, 1983, p. 21

sa logique courtisane (le pouvoir). Les deux univers existent simultanément et interfèrent dans la poursuite des objectifs du manager, ce qui le soumet à des contraintes importantes et contradictoires.

"Les responsables conçoivent mal les problèmes. Ils sont pleins de bonnes intentions qu'ils n'arrivent pas à mettre en oeuvre, car ils ne sont pas vraiment capables de concevoir ce qui est en jeu. Ils sont trop timides et n'ont pas réellement confiance dans leurs subordonnés. Il y a de ce point de vue des problèmes psychologiques<sup>168</sup>".

- les syndromes du management, cités plus hauts représentent des comportements fortement teintés de virilité.
- la divination de l'entreprise : les défauts de l'organisation sont souvent présentés comme des vertus, allant jusqu'à la négation qu'il y ait - ou puisse y avoir - conflit entre l'individu et l'organisation. Cette négation nuit à l'organisation elle-même. Elle nuit encore plus à l'individu. Elle l'endort et n'arrive qu'à le démunir de cette armure intellectuelle dont il a tant besoin. Car plus l'organisation est puissante vis-à-vis de l'individu, plus celui-ci doit savoir quelles sont les limites qu'elle ne doit pas franchir. Et cette démarche, savoir où sont ces limites et les faire respecter par l'organisation, est maintenant extraordinairement difficile à mener à bien, et ceci à cause de nous, parce que nous avons rendu la vie à l'intérieur de l'organisation si bien équilibrée. ... "En bref, je dis que la faute n'appartient pas à l'organisation. Elle réside dans l'adoration que nous lui portons ; dans notre vaine quête d'un équilibre utopique et qui serait horrible s'il arrivait jamais à se réaliser ; dans les dénégations de ces esprits sans rigueur qui refusent de voir qu'il y a conflit entre l'individu et la société<sup>169</sup>".

---

<sup>168</sup> CROZIER Michel, entretien in "Le journal des psychologues" n°93, décembre 91-Janvier 92. p. 28

<sup>169</sup> WHYTE William H. Jr, op. cit., p. 16

- la recherche de la perfection : la "société de l'ego" qui caractérise notre époque est particulièrement prégnante chez les managers. Mintzberg lui-même présente le manager comme une sorte de personne surdouée, hyperdynamique, extralucide qui effectue, presque simultanément, de très nombreuses tâches largement au-dessus des capacités du commun des mortels. Cela constitue une mythologie du manager, et correspond à une image souvent difficile à assumer, comportant des risques liés à un investissement professionnel fort, la construction d'une image de soi hyper investie. Le manager doit combattre, seul et en secret afin de ne pas rompre avec ce pacte mythologique et de "montrer l'exemple", tous les sentiments d'infériorité, de doute et d'incapacité qui immanquablement l'envahissent. Le besoin de cohérence comportementale est lié à cette image, car la perfection ne connaît pas d'erreurs, et conduit à une rigidité et à la non-remise en cause.

Cette image idéale du manager constitue un mode de sélection implicite, une sélection psychologique. Certains signes montrent des règles spécifiques au management : le temps consacré au travail, les horaires (principalement le soir en France), la participation à des réunions, le fait d'être "débordé", la distance avec les subordonnés, la "solitude" du pouvoir, la valeur des diplômes, l'image de soi valorisée, etc.

- l'érotisation du surtravail : nombre de managers sont sur-occupés et en tirent une satisfaction, être débordé c'est avoir de la valeur par le travail qu'on nous octroi, c'est profiter de gratifications narcissiques. Il y a un plaisir masochiste à éprouver de la tension, c'est une érotisation de la tension.

Mais ce surinvestissement dans l'action, cette hyperactivité n'est-elle pas un mode de lutte contre l'angoisse, contre un sentiment d'incomplétude, contre une imperfection potentielle ? On assiste parfois à des phénomènes de fuite en avant, dans les responsabilités, dans les différents

métiers. A cause d'un manque de confiance en soi, d'un manque de connaissance de soi, d'une peur de ne pas avoir assez de connaissances stockées, d'en avoir moins qu'un autre arrivant potentiel, ou par recherche de pouvoir, par la possession d'un poste sécurisant.

On peut se questionner comme Caroline Brun : "la surcharge de travail est-elle vraiment un signe d'excellence ? Faut-il jouer en permanence l'homme pressé pour conforter son capital de crédibilité ?<sup>170</sup>"

- le mythe de l'autonomie : la confusion entre autonomie et isolement trouve dans l'idéologie managériale un terrain de prédilection : le manager est seul face à ses décisions. "Lorsqu'il occupe un poste élevé dans la hiérarchie, le manager s'isole avec ses problèmes et ne peut plus tellement se concerter avec les autres. Chacune de ses décisions doit tenir compte d'un nombre d'informations croissant qui crée cette angoisse permanente de ne pas être au courant de tout ou de ne pas réussir à tenir ses engagements. Il doit alors de plus en plus maîtriser ses émotions, contrôler son agressivité, lutter contre son désir de soumettre ses affaires à autrui<sup>171</sup>".
- l'utilisation de la culture d'entreprise : la mode de la culture d'entreprise a ouvert la porte à son utilisation dans le management pour assurer l'ordre et la cohérence dans l'organisation. "La cohérence réglementaire devenue impossible, les directions tentent alors d'assurer la canalisation du désordre par la cohésion culturelle. L'idée est ambitieuse. Il s'agit de faire en sorte que les salariés acquièrent ou préservent une "mentalité d'entrepreneur", mais en guidant leurs actions dans le sens souhaité par l'entreprise<sup>172</sup>". Le projet d'entreprise, par son objectif de définir la vocation et l'identité de l'entreprise, permet aux membres de l'organisation de se reconnaître à travers leurs

---

<sup>170</sup> BRUN Caroline, "L'irrationnel dans l'entreprise", Balland, Paris, 1989, p. 176

<sup>171</sup> AMIEL Roger, op. cit., p. 246

<sup>172</sup> ALTER Norbert, op. cit., p. 110

différences de lieux et d'actions, il tisse un lien symbolique et réel. Mais le projet est souvent l'affichage d'une image qu'on veut projeter à l'extérieur, pas toujours en phase avec la réalité : cette contradiction est perçue très fortement par les salariés, ce qui accentue leur malaise d'être complices forcés d'un mensonge et d'une langue de bois. ... Pour les managers, la culture devient quelque chose qu'ils peuvent modifier, imposer selon leur bon vouloir : ils finissent par confondre culture et stratégie. La bonne stratégie des dirigeants consistera alors à choisir la culture appropriée pour éviter des problèmes organisationnels. Par exemple, la "culture de clan" permettrait d'éviter la syndicalisation des employés tandis que la "culture de la confrontation" favoriserait au contraire la syndicalisation. Vision, comme on le voit, on ne peut plus instrumentale. Dans ces chartes et projets, l'individu travaillant en entreprise n'est pas avant tout considéré comme un salarié lié par un contrat de travail à son employeur et un citoyen à part entière. Il est d'abord et avant tout membre de l'entreprise. Il doit non seulement respecter la discipline nécessaire à la réalisation des objectifs économiques mais s'engager moralement à se conformer aux bons comportements. La pluralité et les droits des individus se trouvent englobés et dissous dans la référence à une éthique présentée comme commune. Celle-ci permet d'étendre au-delà des barrières protectrices du droit la subordination des salariés à l'employeur et leur implication dans l'entreprise.

La récupération des aspirations à l'autonomie et à la participation ne peut faire longtemps illusion. Seules les idéologues du management et leurs émules peuvent y voir la marque d'un "véritable projet humaniste". Développer la servitude volontaire en entreprise, telle est, à dire vrai, leur prétention. Les recettes miracles pour motiver les hommes en entreprise, pour faire de nécessité vertu, n'existent pas. ... L'adhésion et la participation ne se



décroissent pas, et les outils du management n'y pourront rien changer<sup>173</sup>".

- la langue de bois du management : l'intérêt et la motivation des salariés sont vite déçus quand ils constatent que les apparences changent mais que les pratiques sous-jacentes sont immuables. Le discours participatif, humaniste, n'est, trop souvent, qu'une langue de bois destinée à obtenir l'adhésion à court terme. "Le mot "motivation" constitue un vocable clé de la langue de bois du management ; ce mot fait référence au schéma stimuli-réponse et se situe par conséquent dans le droit fil de la psychologie de Pavlov<sup>174</sup> ; l'homme toutefois ne saurait être (durablement) réduit à la condition de l'âne devant qui on agite une carotte afin de le faire avancer ; il lui faut pouvoir donner un sens aux efforts qui lui sont demandés ; à défaut de créer cette possibilité, les nouvelles formes de management risquent de se réduire à des techniques de manipulation<sup>175</sup>". Il apparaît que l'accès au sens est une caractéristique d'un travail humain motivant. Motiver : "un vocable d'apparence innocente et même bienveillante, dissimule ainsi une philosophie du comportement humain réductrice et chargée de mépris<sup>176</sup>".
- la peur : ce sentiment est un puissant facteur des conduites, or, l'idéologie managériale, forte de rationalité, ne tient compte d'aucun sentiment. Le manager possède le plus souvent la technique, mais homme parmi les hommes, hautement conscient de ses responsabilités, il est sujet à des peurs... comme tous les hommes. La peur du changement largement répandue, devient une peur redoublée pour ceux qui doivent initier l'évolution, l'accompagner et la gérer chaque jour :

---

<sup>173</sup> ALTER Norbert, op. cit., pp. 110-120

<sup>174</sup> Il est impropre de parler de psychologie de Pavlov qui n'a fourni qu'un modèle physiologique, repris, il est vrai par les behavioristes Watson, Skinner, etc.

<sup>175</sup> LANDIER Hubert, op. cit., pp. 46-47

<sup>176</sup> LANDIER Hubert, op. cit., p. 125

- la peur du changement : réussira-t-on à se remettre en cause, à conserver ses privilèges et son pouvoir, à se mettre à niveau, à être le meilleur ? Comment changer en gardant tout ?
- la peur de la remise en cause de son pouvoir : qu'il soit lié au poste, aux diplômes, à une efficacité passée, etc. Elle correspond aussi à la perte de validité des connaissances acquises par dévalorisation.
- la peur de ne pas être à la hauteur : elle illustre la poursuite d'un idéal de soi exigeant, elle est souvent liée à la peur des changements, elle correspond aussi à l'angoisse de ne pas mériter son salaire.

Lorsqu'on questionne les cadres<sup>177</sup> : "vous arrive-t-il de penser que vous êtes moins compétent qu'on ne le croit autour de vous ?", 46% d'entre eux (sondage Sofrès-Digital-le Point) répondent oui (souvent ou parfois), ce qui illustre ce que Pauline Rose Glance appelle "le complexe d'imposture".

- la peur d'une révolution des subordonnés, d'une grève : pour cela il faut les tenir, par différents moyens selon le style adopté.
- la peur de perdre son temps : elle sous-tend le mythe de l'efficacité, de la gestion du temps, etc.
- la peur de l'exclusion : peur de perte de privilèges, ou de changements organisationnels par exemple la dé-protection de la hiérarchie en passant au système "réseau", au contact des autres et du monde ...
- la peur des aspects "psy" : elle est liée à l'angoisse de perte du masque, d'être découvert, mis à nu. Elle fait écho à l'angoisse de la remise en question et provoque souvent le rejet.

---

<sup>177</sup> BRUN Caroline, op. cit., p. 175

- la peur du conflit, l'évitement : les managers n'aiment pas les conflits, sources de risques de perte de pouvoir, de perte de productivité. Même s'ils participent de la logique partisane, les coups seront faits "sous le manteau" : le conflit, mis à jour, n'apporte rien de bénéfique à l'individu. Les anxiétés activées lors des conflits sont soit suscitées par ce qui vient de l'extérieur et renvoient à une peur de souffrir d'événements ou de personnes extérieurs (ces anxiétés renvoient à la paranoïa), soit font écho à une peur intériorisée, accordant aux agressions venues réellement de l'extérieur une origine interne (ces anxiétés "schizoïdes" renvoient à la schizophrénie). "Mais les conflits ont un rôle central dans les changements technico-organisationnels, l'intensité des conflits constitue un indicateur relativement fiable de l'ampleur du changement réalisé. Il faut reconnaître la dimension irréductiblement conflictuelle de tout processus d'innovation, au lieu de chercher à éliminer les conflits en tentant d'aboutir à un consensus, ne faut-il pas les cultiver puisqu'ils sont la meilleure garantie d'une appropriation maîtrisée<sup>178</sup>".

Les managers passent souvent, sans transition, d'un état d'insouciance (certitudes) concernant leur devenir à un état de conscience douloureuse des limites de leurs ressources personnelles. Les peurs mises en jeu inhibent et provoquent, par cette inhibition source de diminution des compétences, la vérification de l'objet de la peur.

L'ensemble de ces aspects conduit à une perte de fierté et d'identité, l'individu n'est pas fier d'être industriel, cadre, salarié français ; on assiste à une perte de notre culture, de nos méthodes, etc. ... qui sont pourtant les éléments qui vont nous permettre de nous affirmer

---

<sup>178</sup> PICHAULT François "Le conflit informatique", de Boeck éditeur, Bruxelles, 1990, p. 225

dans l'Europe. Face à ces modèles et à ces errements, quelle identité managériale existe en France ? Est-elle formalisée ? Comment se diffuse-t-elle ?

Un regard sur l'état d'esprit du management à la japonaise est instructif : Ouchi s'attaque à la philosophie de base qui sous-tend l'état d'esprit managérial classique. Il avance que le management à la japonaise repose sur trois piliers déterminants, qui font cruellement défaut au management traditionnel : la confiance, l'honnêteté et l'intimité. Les entreprises et les managers devront apprendre à établir un climat de confiance et de complicité et non de surveillance et de harcèlement. Ils doivent apprendre à être transparents, francs, honnêtes, envers leurs employés ; ils doivent ne rien cacher à ces derniers, les informer, les associer, les récompenser, à la mesure de leur réelle contribution, reconnaître leurs mérites ... Ils doivent enfin, savoir réaliser des conditions propices à une certaine intimité, dans le sens d'une proximité-complicité-bienveillance envers les employés<sup>179</sup>.

L'origine de la prise de conscience de la fragilité du manager se fait à plusieurs niveaux : le niveau de l'identification à leurs responsabilités et à leur titre provoque une crise d'identité ; le niveau de l'équilibre vie privé/vie professionnelle provoque un vide affectif et un sentiment de solitude ; le niveau de l'image de soi provoque une perte de confiance en soi, la sensation de ne pas être à la hauteur. Les traits de caractère "habituels" du manager : désir de pouvoir, habitudes de manipulation, sensibilité aux apparences et à la gloire, "masque social", contrôle de ses émotions, rationalisation des situations, conditionnement à raisonner en "objectifs" sont opposés aux attitudes d'épanouissement personnel : authenticité, acceptation de ses limites, simplicité, reconnaissance de vulnérabilité, patience devant les processus humains qu'on ne peut accélérer, respect de soi et des autres.

---

<sup>179</sup> OUCHI William "Theory Z", InterEditions, Paris, 1981

## COMMENT ETRE MANAGER DANS CE CONTEXTE ?

Les chapitres précédents ont présenté le contexte de changement, les difficultés du management liées à l'accroissement du poids des responsabilités, au besoin d'entretenir son image, etc.

Une réaction possible est de renforcer le masque professionnel, de fonctionner comme si le psychisme possédait une vie intérieure bien à lui qui conduirait à ne pas l'exposer aux dures réalités du monde social, pour qu'il s'épanouisse protégé et isolé. Le moi de chaque individu est devenu son principal fardeau. Se connaître soi-même est devenu un but, une fin en soi, au lieu d'être un moyen de connaître le monde.

### LES "NOUVEAUX MANAGERS"

Les publications récentes décrivent les "nouveaux managers", et les compétences nécessaires à leur équilibre et leur efficacité professionnelle. Ce nouvel idéal doit posséder les qualités suivantes :

- Il convient au manager de garder une certaine "distance intérieure"<sup>180</sup> ...
- "Il faudrait que les sujets soient plus tolérants envers l'ambiguïté, aient moins besoin de réassurance narcissique et puissent se confronter à l'échec, à la finitude, puissent vivre avec "la mort nichée en soi" (Hegel), qu'ils soient plus aptes à la discussion avec les autres, à la prise de décision collective, qu'ils acceptent l'angoisse qui accompagne toutes les décisions individuelles nécessaires ; il faudrait aussi que les dirigeants soient moins obsédés par le court terme et soient plus des incitateurs que des dominants<sup>181</sup>".

---

<sup>180</sup> AUBERT Nicole "Le stress du chaos et la brûlure du succès", Revue française de gestion, nov./dec. 1991, pp. 85-90

<sup>181</sup> ENRIQUEZ Eugène "Idéologie, idéalisation et efficacité" in TELLIER Yvan & TESSIER Roger "Pouvoirs et cultures organisationnels", Presses de l'université du Québec, Québec, 1991, p. 153

- "L'homme absurde est celui qui ne change pas" (Clemenceau), encore faut-il changer habilement. On peut considérer que le savoir-faire futur en matière de management consistera de plus en plus à gérer et à piloter efficacement le changement, sous ses formes les plus diverses...
- "Une difficulté du manager consiste à ne plus être parfois celui qui marque les buts, mais celui qui les laisse marquer. Abandonner l'avant-centre peut l'éloigner de la partie de plaisir qui avait causé jusque-là sa persévérance ; ou bien le mettre dans une rivalité implicite avec ses collaborateurs<sup>182</sup>".
- Le leader doit avoir une capacité relationnelle variée d'adaptation à différentes phases de maturité des groupes (afin de pouvoir suivre et guider le groupe au cours de son évolution dans le temps). Le management devient alors une dynamique de gestion où les changements interviennent parfois dans l'urgence, faisant appel à des compétences spécifiques du manager.
- "Nous devons éviter d'être prisonniers d'un équilibre intérieur illusoire qui nous fait vivre dans une chaîne ininterrompue d'auto-déceptions génératrices d'angoisses et de tension. Afin de prévenir un tel état de choses, il faut transcender l'envie, et pour cela il faut faire preuve d'une certaine maturité émotive qui permette l'auto-évaluation, la compassion, la reconnaissance, la responsabilité et l'engagement personnel. Il nous faut également posséder ce qu'Erickson appelle le "sens de la générativité", c'est-à-dire un souci des autres. L'aptitude à faire face à la réalité et le don de l'empathie (aller au-delà de préoccupations purement égoïstes) se révèlent en dernière analyse comme le meilleur antidote des effets destructeurs de l'envie.

---

<sup>182</sup> DESMARAIS J.M., HAMELLE B. & NIEWENGLOVSKI P. "Anticiper et vivre le changement", Les éditions d'organisation, Paris, 1990, p. 76

N'oublions pas que seul celui qui est affranchi de l'envie est capable de percevoir la réalité telle qu'elle est<sup>183</sup>."

- "Le premier acte d'un manager c'est de s'y retrouver, dans les changements, dans le sens de son travail, c'est-à-dire de se retrouver<sup>184</sup>" dans ce labyrinthe de définitions et d'exigences parfois cohérentes mais souvent contradictoires.
- "Le dirigeant doit fournir un effort. Animateur, communicateur, initiateur, le dirigeant doit établir de nouvelles conditions de relations interpersonnelles dans l'entreprise. Dans un premier temps il doit les établir dans un climat contraire, fait de scepticisme quand ce n'est pas d'opposition ouverte et déclarée : trop d'habitudes, trop d'attitudes, trop de situations acquises sont menacées dès lors qu'il faut s'allier à l'imagination plutôt que sommeiller dans la routine<sup>185</sup>."
- "Les managers doivent devenir des visionnaires et des coachs prêts à accompagner le développement des personnes qu'ils sont censés "encadrer"<sup>186</sup>."
- "Tout d'abord la direction doit se persuader que l'écoute thérapeutique rentre dans le cadre de ses fonctions : faire que les gens aient le sentiment qu'ils aient été entendus ; plus encore, avoir le talent de dire franchement la vérité. Ecouter avec soin, être véridique - cela ressemble à l'amour, à la compassion, à la compréhension, non à la critique, au rejet, à l'insulte. Dire la vérité ? Pas facile ! La vérité, ou la trouver ? Pour y parvenir, un moyen fondamental, prendre du recul, se désengager du débat présent, adopter une attitude de spectateur, bref pratiquer le non-attachement récuratif comme démarche fondamentale

---

<sup>183</sup> KETS DE VRIES Manfred, op. cit., p. 310

<sup>184</sup> METSCH Manuel "Diriger en toute conscience... de soi", Education permanente, n°114, mars 1993, p. 233

<sup>185</sup> JACOUD Romain & METSCH Manuel, op. cit., p. 79

<sup>186</sup> CRUELLAS Philippe, "Coaching, un nouveau style de management", ESF, Paris, 1994, p. 119

de la conscience. Dire la vérité revient dès lors à décrire ce qu'on observe en soi-même à mesure que l'esprit prend de la hauteur. Appelons cela prise de conscience autoréférente<sup>187</sup>".

- "Quels sont, en effet, les objectifs du leader ? D'avoir une équipe qui marche. De sentir sa présence, comme celle d'une famille. D'inaugurer une ère de bons sentiments entre les cadres et la direction. De pouvoir travailler le coeur à l'aise et non dans l'angoisse, d'être aimée, non haï ; estimé, non méprisé ; de voir davantage de sourires que de sourcils froncés ; bref que tout baigne dans une atmosphère de sécurité émotionnelle, où la vérité soit dite. C'est ainsi qu'on obtient la créativité maximale de chaque membre du groupe, et qu'on crée une entreprise rentable à laquelle de plus, chacun est fier d'appartenir<sup>188</sup>".

De toutes ces qualités, on trouve les échos dans les capacités requises, ainsi :

- Etre manager c'est être prêt à tout, c'est-à-dire à n'importe quoi, cela implique la confiance en soi mais également la confiance dans les autres (tous) : il faut être capable de faire confiance et d'assumer les risques, les craintes et les maux ...
- C'est être à l'écoute du terrain et répondre à ses préoccupations, à ses besoins, c'est définir et expliquer les fonctions ... C'est être le garant de l'appartenance<sup>189</sup> ... Le manager devient aussi le gestionnaire du groupe et de son identité.
- C'est avoir compris que collaborateurs et clients, tous ceux qui nous entourent sont devenus autant de partenaires qu'il est indispensable d'écouter et dont il faut acheter le

---

<sup>187</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 211

<sup>188</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 212

<sup>189</sup> ENRIQUEZ Eugène "Le travail de la mort dans les organisations" in TELLIER Yvan & TESSIER Roger "Pouvoirs et cultures organisationnels", Presses de l'université du Québec, Québec, 1991, p. 357



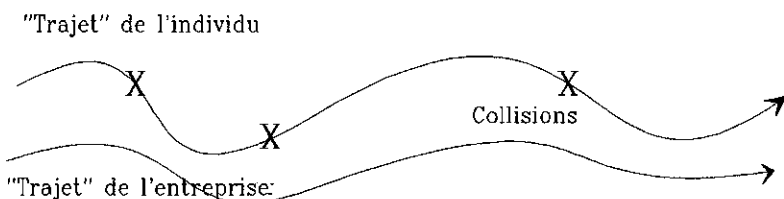
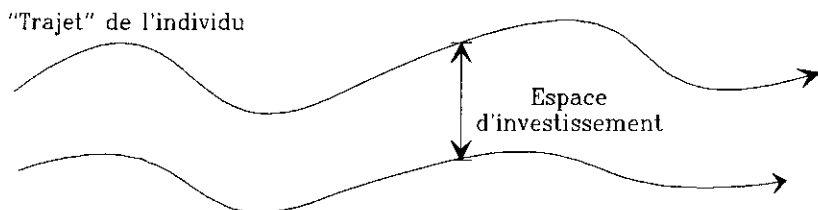
message avant de tenter de leur vendre celui que nous cherchons à placer.

- Le manager, comme pilote des changements, doit faciliter l'étape du deuil qui accompagne toujours une transformation. La dimension affective, autant que le contenu lui-même, influence la perception du changement, qui peut alors être vu comme une punition plutôt qu'une nécessité. Dans ce cas, la relation de pouvoir doit devenir une relation de support, plutôt qu'un rapport de forces.

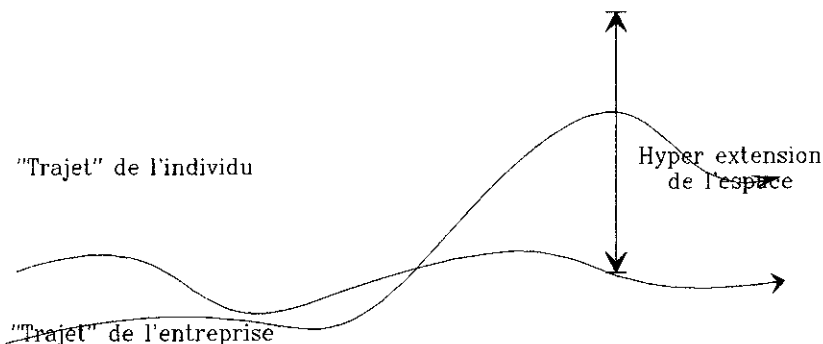
De toutes ces compétences, émerge l'impression que le manager est représenté à nouveau comme une personne hyper-douée, non plus sur le plan de la capacité à gérer des tâches multiples (qui reste nécessaire), mais en plus sur le plan de son confort psychologique, en adoptant en permanence une attitude ouverte, tolérante, en étant capable de gérer l'ambiguïté et les incohérences, en changeant, en gardant une "bonne distance" - pas trop près, mais en même temps pas trop éloigné - en renonçant aux plaisirs et aux gratifications, en ayant le souci des autres, etc. Ce manager idéal, intégrant la gestion des contraintes d'ordre psychologique se trouve face à une charge importante car puisqu'il considère ses subordonnés comme des partenaires, acteurs de leur devenir (approche psychologique), avec leurs désirs et leurs contraintes, plutôt que de les considérer comme des objets (approche technique, hiérarchique), chaque relation devient elle-même porteuse d'une charge supplémentaire par l'intégration de la charge du partenaire.

Un des rôles du manager est d'être l'intermédiaire de la relation entre le subordonné et l'entreprise, en cela il est chargé de l'application de directives, de transmission d'informations il est destinataire de notes (sens descendant), et de demandes (sens ascendant).

## L'investissement de l'individu : une distance à découvrir

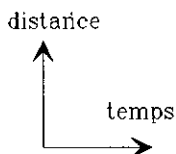


Peu d'espace de liberté et d'investissement  
L'individu est "capté" par l'entreprise



L'espace d'investissement trop grand provoque  
l'apparition d'angoisse, de perte de sens et  
d'éloignement avec la culture de l'entreprise

Le trajet représente l'évolution au cours du temps



Le modèle présenté par Max Pagès de "l'organisation-mère, le chef-père et l'employé-enfant" donne la représentation suivante de la relation : "dans ce cadre le chef-père est l'intermédiaire obligé de la relation imaginaire avec la mère, il permet à chacun de relativiser ses désirs de toute puissance en s'affrontant à une autorité incarnée et réelle qui impose ses limites<sup>190</sup>". S'il est exact que le chef représente une autorité, qu'il puisse se concevoir comme un père, il nous paraît illusoire de considérer l'entreprise comme une mère, offensant de voir l'employé en enfant.

Le rôle du manager évolue, il est lui-même changeant : en une décennie nous sommes passés d'un manager héros de l'entreprise, cultivé, acclamé et glorifié à un manager antihéros, capable d'avoir "l'héroïsme" de s'effacer derrière les subordonnés, d'être humble, "interpellable", susceptible de se laisser remettre en question, proche de ses subordonnés et mêlé à eux, aussi soucieux d'eux et de l'entreprise que de son propre intérêt. Il peut être difficile de passer de la gloire à l'humilité.

Le modèle du héros apportait l'acharnement continu au travail, comme au combat ; c'était la prétendue condition de la réussite professionnelle et de la créativité. Aujourd'hui, la nécessité d'ouverture, de capacité à s'adapter, requiert du manager du temps pour mettre à jour ses connaissances, se renouveler, rester ouvert et réceptif en diversifiant ses centres d'intérêt. Cela constitue un effort de formation permanent dont la perspective émerge peu à peu dans les entreprises, pourvu qu'elles en saisissent le sens.

## L'EVOLUTION DE L'ETRE

Le manager moderne est un être affectif, le subordonné est considéré comme un homme "global", avec ses attentes, ses objectifs et sa sensibilité. Le manager doit considérer les autres dans leur totalité pour obtenir le meilleur d'eux-mêmes, en laissant une place suffisante à l'émotion dans la relation de travail. Car "les deux moteurs de la performance individuelle et collective - l'efficacité et la motivation - s'appuient tous deux sur un puissant ressort

---

<sup>190</sup> AUBERT Nicole & PAGES Max, op. cit., p. 71

émotionnel. L'accepter et le comprendre permettra de mieux diriger l'entreprise sans manipuler les personnes<sup>191</sup>".

Le problème fondamental dans les nouveaux modes de management en entreprise est de considérer le talent d'autrui comme une chance, non comme un risque pour soi-même.

Les "nouvelles compétences" sont de l'ordre de l'Etre et non pas de l'ordre de l'Avoir, elles ne concernent pas des connaissances qu'on pourrait apprendre en lisant un livre, ou en acquérant de nouveaux savoirs théoriques : elles sont de l'ordre du vécu et de l'ancrage de ce vécu dans la pratique.

Or, l'identité, la personnalité, les comportements peuvent évoluer et ne sont jamais définitivement fixés : "personne n'est installé pour toujours dans une identité achevée. Les caractéristiques que l'on s'attribue à soi-même changent en effet en fonction des événements, des comportements que l'on adopte, des catégories auxquelles on appartient, des groupes auxquels on se réfère" (Codol, 1980). Bien plus, l'identité n'est pas seulement en mouvance perpétuelle, elle est aussi constamment menacée par l'entourage social ou compromise par les conditions matérielles. Or l'organisation dans laquelle s'inscrit l'existence professionnelle de l'individu et se déroule une bonne part de sa vie, constitue un lieu fondamental dans le processus de construction de son identité personnelle (Sainsaulieu, 1977). Les images qui lui sont renvoyées de lui-même à travers son travail et ses relations avec les autres - collègues, supérieurs ou subordonnés - sont innombrables et sont sources constantes de différence, de cohérence, de valorisation ou dévalorisation, toutes dimensions essentielles de l'identité personnelle<sup>192</sup>".

L'évolution de l'Etre est difficile, car elle soulève des craintes, souvent liées à une confusion entre Etre et Identité : "Pourquoi se changer, puisque ça a plutôt bien fonctionné jusqu'alors ?", "Et si en changeant on devenait pire ?", "Et si je change, les autres, ma

---

<sup>191</sup> LE SAGET Meryem "Le manager intuitif", Dunod, Paris, 1992, p. 211

<sup>192</sup> AUBERT Nicole & PAGES Max, op. cit., pp. 61-62

femme, mes enfants, mes amis, apprécieront-ils mon nouveau moi ?"

...

Or cette évolution ne peut être un changement radical, car elle s'appuie sur la personnalité, l'histoire de l'individu. C'est l'évolution d'un individu qui pense et agit en tant qu'individu raisonnable, mais aussi selon ses intuitions et le sens qu'il donne à son existence. Sa réussite professionnelle n'est pas uniquement fonction de la façon dont il use de son intelligence, telle qu'elle a été façonnée par la formation technique et scientifique qu'il a reçue ; elle résulte également de la façon dont il mobilise son affectivité, son intuition, le sens qu'il donne à son action.

De plus, l'évolution ne peut être décrétée, et ne peut être réalisée que par l'individu, en lui-même. Les moyens de la stimuler, les points d'entrée possibles sont variés. Mintzberg insiste sur la complexité de la réalité organisationnelle, cela apporte l'idée d'un enrichissement nécessaire des représentations de l'individu, pour créer la possibilité de s'appuyer sur des grilles de lecture variées, aborder la réalité et en percevoir de multiples facettes. Pour cela, une culture générale large, une connaissance de soi sont utiles.

La réflexion interne et la discussion sur ses valeurs personnelles, la prise de conscience des fondements de son action, la capacité à n'être pas dupe de soi-même permettent de réduire la dissonance entre les affirmations et les actes, les règles affirmées et les pratiques.

La qualité de la relation que la personne entretient avec elle-même est primordiale. Avant d'être une relation aux autres, comme on le pense habituellement, le management est avant tout une relation à soi dans laquelle un "sentiment solide de sa propre identité autonome est indispensable pour que l'on puisse avoir une relation normale avec autrui. Autrement toute relation menace l'individu de la perte de son identité. Toute personne qui a un rapport avec elle-même difficile aura tendance à se servir des autres pour régler ses problèmes personnels "sur leur dos". Dans cette relation à l'autre, la dimension importante est peut-être d'accepter de faire son deuil de ses fantasmes personnels de toute puissance<sup>193</sup>".

---

<sup>193</sup> BEDARD R. & CHANLAT J.F., op. cit., p. 97

On voit émerger des dimensions multiples et des pistes de travail pour le management, notamment la nécessité d'une dimension philosophique dans le management, qui soit une prolongation de la question du sens du travail, de l'action, mais également une théorie de l'action à laquelle se référer, etc.

Ces pistes permettent par exemple de distinguer la différence entre avoir de l'autorité et Etre une autorité et d'y apporter une réponse pratique.

## LE MANAGER DANS L'ENTREPRISE

Selon certains auteurs, la relation entre le manager et l'entreprise évolue, elle met à sa disposition un ensemble d'éléments d'ordre psychiques, elle est le miroir, la surface de projection : elle s'offre elle-même et se donne à ceux qui jouent son jeu ... "L'entreprise parle à mes pulsions, à mon désir de dépendance, à mon besoin d'agir, à mon image idéale. L'entreprise me structure un lieu où trouver des réponses à mes préoccupations d'identité. L'entreprise me dit qui je suis en tant que membre d'une communauté spécifique. Elle me dit ce que sont les autres pour moi et quelle satisfaction je peux en tirer. Elle me dit quels rêves je peux former pour le futur. Elle donne forme et sens à mon besoin de pouvoir. Elle m'impose ce qui vaut et ne vaut pas, ce qui se fait et ne se fait pas. Elle donne valeurs et structure pour l'action<sup>194</sup>".

Par le jeu des images de soi, des autres et d'elle-même, l'entreprise se propose comme surface de projection, "un lieu où chacun tentera non seulement de conjurer - grâce aux cuirasses du statut et du rôle qu'elle lui fournit - l'angoisse de morcellement à laquelle le confronte toute vie en société (morcellement du travail, morcellement des images relationnelles, ...) mais aussi de réaliser ses projets et ses désirs et de poursuivre ainsi sa quête d'identité, sa recherche d'unité<sup>195</sup>".

Cette vision semble doter l'entreprise, vue comme une entité, d'une activité importante. Cette entification est très discutable et conduit à

---

<sup>194</sup> REITTER R. "Pouvoir et politique", McGraw-Hill, Paris, 1986, p. 22

<sup>195</sup> AUBERT Nicole & PAGES Max, op. cit., p. 61

considérer le manager comme passif, réceptacle des volontés de "l'entreprise". L'entification de l'entreprise est porteuse d'un leurre qui conduit à ne pas poser de questions dans la mesure où tout est reporté sur "l'entreprise". Cela a conduit à des actions visant à doter "l'entreprise" d'une culture, d'une image censées être le support des identifications. Ces tentatives se sont heurtées à l'expression de "cultures d'entreprises" et d'images banalisées, représentant toutes un idéal d'entreprise tel que les dirigeants le souhaitaient (entreprise citoyenne, honnête, efficace, rigoureuse, à l'écoute du client, etc.). En fait, il nous apparaît que l'équilibre de l'individu, sa place dans l'entreprise, se définit par sa place dans le groupe de ses collègues et la reconnaissance qu'ils lui apportent, reconnaissance de son être parmi eux, et de sa production. Le sentiment de faire partie d'une entreprise est issu principalement du sentiment de travailler avec des collègues (du même atelier, de la même équipe, du même staff), et non pas d'une hypothétique "culture d'entreprise".

"L'entreprise" laisse toutefois un espace de liberté personnelle, une place pour les stratégies personnelles qui sont tolérées comme des moyens de défense individuels, cela constitue un moyen de gestion commode et à moindres frais -puisque c'est l'individu qui, au premier chef, les assume- des conflits et contradictions qu'elle engendre.

L'entreprise est le lieu de rencontre d'une stratégie "d'entreprise" et de stratégies personnelles, le miroir fournit par l'entreprise rencontre le miroir fournit par l'individu qui renvoie aux autres l'image qu'il perçoit de l'entreprise. L'individu n'est pas seulement une ressource, il est l'entreprise, par son regard, son action et son identification double (il s'identifie et est identifié à l'entreprise). Ainsi le jeu de miroirs se complexifie et on peut parfois se demander, pour les cadres dirigeants, qui est le miroir de qui ?

Dans cette nouvelle situation de l'entreprise où l'homme n'est plus considéré comme un coût mais comme une ressource, que devient la gestion des Ressources Humaines, quelles en sont les évolutions ?

## LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Quelques auteurs proposent, avec leur description des nouvelles compétences du management, quelques pistes permettant de les développer. Cela consiste parfois en de vagues suggestions, parfois en des propositions d'actions concrètes ou même d'expériences.

On peut retenir quelques principes donnant un cadre à cet ensemble de solutions proposées par divers cabinets :

- La dynamique de formation permanente : le manager doit conserver sa capacité à changer, à s'adapter, à aiguiser son regard et ses grilles de lecture. Pour cela il doit "s'entraîner constamment soi-même<sup>196</sup>".
- La dimension philosophique : le manager ne peut pas faire l'économie d'un recul philosophique sur sa pratique. Il convient de renouer avec le sens (sens du travail, du pouvoir, de l'entreprise, etc.).
- La technique de questionnement : elle est souvent perçue comme un moyen de progresser.
- La dimension comportementale : changer de comportement permet aux autres de changer le leur.

Les expériences dérivées du courant japonais "Bunsha<sup>197</sup>" qui signifie "diviser l'entreprise pour laisser vivre les hommes" ont permis d'écarter des entreprises en unités de petites tailles autonomes. Cela apporte une réponse organisationnelle et structurelle au problème de la charge psychologique dans le management. Mais c'est une forme d'évacuation du problème par la disparition d'une de ses sources, ainsi, diviser l'entreprise change la charge psychique du manager et lui donne une taille humainement admissible : c'est ça qui laisse vivre les hommes.

---

<sup>196</sup> JACOUD Romain & METSCH Manuel, op. cit., p. 12

<sup>197</sup> SAKAI Kuniyasu & SEKIYAMA Hiroshi "Bunsha", Taiko industry editions, Tokyo, 1987



La création d'espaces de "régulation psychologique" inter-managers est intéressante. Elle consiste à créer des espaces de rencontre, par exemple Open Space Technology : "pause café permanente", espace de liberté et d'autonomie payant. Ces espaces peuvent être interentreprises ou intra-entreprise, ils offrent aux managers un lieu de parole où ils peuvent exprimer leurs pratiques, les comparer, et éventuellement extérioriser leurs craintes, leurs inquiétudes. Cet espace ouvert se caractérise par la liberté, l'absence de contrainte ou d'animateur.

Toutefois ils posent la question de la prescription d'un tel espace : ne serait-ce pas une injonction paradoxale comme "soyez spontanés" ? Dans ce cas on ne pourrait prescrire ce type d'espace. Il apparaît au gré des possibilités si les individus en ont le désir et rencontrent un écho favorable auprès des pairs.

Les orientations introspectives sont parfois conseillées aussi : le manager devrait avoir une "démarche "ré-flexive" et introspective sur ce qui se joue et ce qu'il projette dans son désir de manager. C'est-à-dire s'interroger sur ses propres désirs, et par rapport à ceux-ci, sur l'utilisation "objectale" qu'il fait de son entreprise et de ses acteurs sociaux quant à l'épanouissement de sa propre pathologie<sup>198</sup>".

Les stages out-door, les pratiques comportementales, même si parfois elles le prétendent, ne semblent pas réellement viser à accroître la compétence des stagiaires, mais plutôt à servir de support au développement de leur personnalité et de leurs capacités relationnelles en les plaçant dans des situations de vécu particulières et en proposant, parfois, d'analyser le vécu ainsi produit.

Dans ce cadre, leur utilité est justifiable, mais il convient alors que ces objectifs et leur incidence sur les comportements professionnels soient clairs pour l'entreprise et pour les managers afin que l'implication et l'engagement personnel nécessaire à la réussite de ces actions soient présents.

---

<sup>198</sup> VINCENT C.P. "Des systèmes et des hommes", Les éditions d'organisation, Paris, 1990, p. 200

Les modes et les recettes qui fleurissent en certaines périodes semblent être une réponse superficielle à des problèmes de management, "d'Etre au travail", peu ou mal définis et plus profonds que ceux auxquels ils prétendent répondre. Cependant leur succès réside aussi dans la facilité qu'ils apportent dans la gestion des problèmes : ils permettent de les évacuer d'une façon simple sans approfondir un problème parfois douloureux et gênant. De plus, ils renforcent la dimension scientifique du management : chaque problème doit être traité avec la technique appropriée !

L'ensemble de ces approches résolutives provoque plusieurs réflexions :

- La prise de conscience : elle est souvent recherchée et valorisée dans les stages de ressources humaines. En dynamique de groupe ou d'analyse transactionnelle, et dans une certaine mesure en psychanalyse, on part du principe qu'il faut prendre conscience de son propre comportement et de ses causes pour en changer. Or, comme le suggèrent les courants des psychothérapies directives, cela ne semble pas indispensable pour changer et, surtout, cela n'est pas suffisant. Si je comprends pourquoi je fume, ou pourquoi j'ai peur des araignées, cela ne me fera pas cesser. Par contre, en modifiant mon comportement, par une activité de substitution pour le tabac par exemple, je pourrais réussir à me libérer d'une dépendance sans m'interroger sur les raisons profondes de cet ancien comportement.
- L'appel au comportemental : il est une conséquence de la réflexion sur la prise de conscience, mais souvent constitue une recette comportementale, une forme de manipulation. Toutefois, les techniques comportementales n'apportent pas l'adaptabilité, elles peuvent permettre l'adaptation à une situation connue et gênante, mais elles ne préparent pas à de nouvelles situations, rendant nécessaires de nouveaux comportements. Dans ce cas, le comportement s'appuie sur des dimensions plus profondes de l'individu, des attitudes, des traits de personnalité, ses représentations de la réalité, son autonomie.

- L'intersubjectivité : il est démontré maintenant qu'il n'y a pas d'objectivité dans les relations, il n'y a que la rencontre de sujet, dans une intersubjectivité : considérer des relations objectives, c'est considérer les individus comme des objets. Il importe donc de reconnaître la subjectivité et de l'assumer.
- Les différences interindividuelles : elles sont à la base des dynamiques interpersonnelles. "Nous sommes tous porteurs, de par notre histoire, de préjugés, de façons de penser et de connaître. Cela n'est en rien négatif ou péjoratif, il est tout à fait nécessaire de posséder des idées a priori pour comprendre et interpréter le réel. Mais il faut prendre conscience de deux conséquences de l'existence de ces préjugés et façons de penser. Tout d'abord nous voyons tous des réalités différentes les uns des autres car nous sommes tous différents les uns des autres. Ces visions différentes de la réalité expliquent des comportements différents ; les comportements d'autrui qui nous surprennent ont leur cohérence propre, mais dans un univers qui nous échappe. La seconde conséquence tient en ceci que nous observons plus facilement les faits qui confirment nos préjugés que ceux qui les contredisent, d'où le risque de se confiner dans une représentation appauvrie de la réalité qui nous éloigne de ce qu'on appelle le principe de réalité<sup>199</sup>".
- La question de l'ordre des évolutions : on s'interroge souvent sur la primauté de l'évolution des individus ou de l'évolution de la structure. A mesure que le changement s'accélère dans les entreprises, cette question perd sa force, en effet la forme des structures est très lourde à mettre en place, ou à modifier (peut-on accélérer encore le rythme de certaines réorganisations "annuelles" ?), et représente un coût important de plus en plus fréquent. L'évolution des individus et de leur adaptabilité à recréer un environnement propice aux contraintes changeantes de l'environnement est

---

<sup>199</sup> JAROSSON Bruno "Invitation à une philosophie du management", Calmann-Levy, Paris, 1991, pp. 46-47

un investissement plus rentable, les hommes portent les structures, les modèlent et inventent des règles parfois éloignées des règles prescrites. Il est reconnu, pour citer Jean Gandois qu'en matière de structures d'entreprise, "il n'existe pas d'organisation idéale du travail ... L'objectif est bien d'engager un processus, non de créer un nouveau système qui se révélerait au bout de quelque temps aussi figé et aussi contraignant que le précédent<sup>200</sup>".

- L'aspect "plus de la même chose<sup>201</sup>" : "en entreprise, de nombreux problèmes sont renforcés, et quelquefois même créés, par les décisions qui sont censées les résoudre : les décisions de "plus de la même chose". Quand une solution s'avère inefficace, on en déduit qu'elle est seulement insuffisante, aussi on la renforce sans la remettre en cause. Le problème ne pourra que s'aggraver tant qu'on cherchera à le résoudre avec "toujours plus de la même chose"<sup>202</sup>".
- La motivation et la peur : la prise en compte des peurs dans l'exercice du travail peut conduire sur des pistes inappropriées. On peut penser que la motivation ne peut se développer que dans un climat propice à l'expression du désir de participer, un climat dont la peur serait absente : un des rôles du management serait alors d'éliminer la peur. En reconnaissant la peur il ne convient pas de désirer l'annihiler, au contraire, le rôle du manager serait plutôt de rassurer les subordonnés, de leur apporter une protection afin que la peur n'inhibe pas leurs compétences, tout en admettant cette peur, en reconnaissant également la sienne propre afin que ces peurs soient motrices dans le désir de faire.
- La culture de l'évitement du questionnement sur soi : parmi les peurs du manager se trouve celle de sa réalité

---

<sup>200</sup> GANDOIS Jean "Il n'existe pas d'organisation idéale du travail", Partenaires n°20, p. 26

<sup>201</sup> WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R. "Changements, paradoxes et psychothérapie", Seuil, Paris, 1975, pp. 49-57

<sup>202</sup> LAYOLE Gérard, op. cit., p. 81

interne, de l'affrontement avec sa réalité psychique. "Le manager se méfie de son intériorité et de sa subjectivité. Les livres de gestion représentent d'ailleurs souvent par une "boîte noire" ce qui se passe à l'intérieur du décideur. Dans les organisations l'analyse des relations avec l'extérieur (l'environnement) est moins menaçante que l'analyse du fonctionnement interne. Une plus grande reconnaissance et une plus grande acceptation de l'intériorité pourraient cependant apporter de grands bénéfices, tant sur le plan individuel, sur le plan de la pratique de la direction, que sur celui de la conception des organisations<sup>203</sup>".

- Imaginaire leurrant et imaginaire moteur : Eugène Enriquez propose un modèle où l'organisation produit un système imaginaire : "imaginaire leurrant, en tant que l'organisation tente de prendre les sujets au piège de leurs propres désirs d'affirmation narcissique dans leur fantasme de toute puissance ou de leur demande d'amour ... l'imaginaire moteur est, a priori, difficilement supportable. Il implique l'existence d'un espace transitionnel, d'une aire de jeu (Winnicott) qui favorise la créativité heureuse, la parole libre, la pensée en tant que capacité à tout questionner, à tout transgresser, le désir de construire des objets esthétiques, le plaisir de vivre ensemble, et également l'humour et la frivolité, indispensables à l'activité réflexive<sup>204</sup>". Un des objectifs des formations au management devrait être de réveiller cet imaginaire moteur, alors qu'habituellement on tente plutôt de le réprimer. Le parallèle proposé est discutable, il donne à penser que le travail est un jeu, que les managers sont des nourrissons et les voies de formation proposées semblent difficiles à mettre en oeuvre.

---

<sup>203</sup> LAPIERRE Laurent "Intériorité, gestion et organisation" in CHANLAT J.F "L'individu dans l'organisation", ESKA, Québec, 1990, p. 274

<sup>204</sup> ENRIQUEZ Eugène "L'organisation en analyse", PUF, Paris, 1992, p. 37

On découvre une formule dynamique qui laisse une grande place à la problématique du déséquilibre et de la créativité et peut-être même du désordre. Cette formule remet en cause les rapports traditionnels entre l'homme et l'entreprise et implique une réflexion éthique. "L'entreprise intelligente doit être une entreprise respectueuse des consciences et doit être une entreprise pluraliste, respectueuse de la diversité des sources d'initiative<sup>205</sup>".

La dernière voie, plus porteuse de réelles possibilités de progression et d'évolution, est une forme d'accompagnement, le coaching qui sera développé plus avant, mais l'initiative du changement incombe aux managers, car ce sont eux qui détiennent l'initiative de décision, les leviers d'action et, donc, le pouvoir de lancer le changement. Le manager d'aujourd'hui et de demain ne peut plus fermer les yeux sur la dimension éthique de ses activités, et sur l'importance de sa manière d'être.

Le management se pratique avec la personnalité et la culture du manager, ses problèmes et son histoire. Chacun construit, de manière dynamique, sa manière de manager et fait évoluer son "style", on ne laisse jamais sa vie privée "au vestiaire", elle transparaît dans ses comportements, ses valeurs, sa personnalité.

Cette construction, cette définition du style, cette capacité à inventer ses propres réponses pour soi et ses équipes : les managers y sont-ils préparés ? Peuvent-ils y parvenir seuls ?

## LA FORMATION DES MANAGERS

La question de la formation des managers est primordiale, car si l'on fait évoluer les caractéristiques du manager, si l'environnement impose de nouvelles compétences, comment allons-nous préparer ces managers modernes ?

Ainsi, il semble déjà que les formations universitaires au management ne soient pas, sur ces plans du développement interpersonnel, satisfaisantes (réaliser une sélection drastique sur la base de qualités personnelles est l'aveu de son incapacité à les améliorer). Une citation de responsable de cycles de formation au

---

<sup>205</sup> LANDIER Hubert, op. cit., p. 185

management permettra d'illustrer ce propos : "Les dirigeants ... déploraient, entre autres, l'égoïsme et l'esprit de compétition d'un grand nombre de diplômés en management à un moment où les entreprises ont surtout besoin de personnes réalistes sur elles-mêmes et en mesure de collaborer avec les autres membres de l'entreprise. Et la flexibilité, l'ouverture d'esprit, la capacité à travailler dans un groupe étaient perçues comme indispensables. ...en vue de développer la compétence interpersonnelle, nos écoles de gestion ne peuvent-elles offrir plus et mieux que des cours de relations humaines ? Les écoles de gestion ne gagneraient-elles pas ... à favoriser les projets d'apprentissage de groupe autant que les projets individuels et à permettre aux personnes d'expérimenter et d'apprendre les processus de feed-back et de résolution de conflits dans des situations réelles ?<sup>206</sup>".

La formation au management est souvent un transfert de connaissances, sur la base d'un recrutement très sélectif, dans le meilleur des cas sur des dimensions personnelles. Parfois la formation est une alternance de transferts de connaissances en environnement scolaire et de périodes vécues en entreprise (à remplir des tâches variées avec des responsabilités mesurées). La question de l'être y est parfois abordée, son évolution jamais.

Notre système scolaire propage le modèle du transfert et de l'accumulation de connaissances. La conviction des jeunes managers est souvent que les connaissances qu'ils possèdent leur permettront d'affronter toutes les situations, ce qui empêche durant longtemps une remise en question salutaire et ce qui provoque, parfois, des erreurs, des maladroites relationnelles, ou même des traumatismes professionnels.

Or ces connaissances ne sont pas inutiles, elles constituent une armure contre les agressions que subit l'être dans sa phase de croissance dans l'organisation, ensuite elles sont partiellement utilisées et appropriées pour structurer, donner un cadre à ses actions, intégrer quelques connaissances à la personnalité pour affirmer un "style".

---

<sup>206</sup> LAMOUREUX Carole "Psychologie organisationnelle et nouveaux paradigmes de gestion", Psychologie Europe, Juin-Juillet-Août 1993, n°4, vol III, pp. 35-36

Le management dépasse l'ordre du savoir, c'est pourquoi il ne peut s'améliorer que par une évolution de l'être, laquelle ne peut avoir lieu que par le vécu, mais un vécu exploité, ce qui nécessite un catalyseur (volontaire ou non), car il reste très difficile d'exploiter seul une situation impliquante (certaines zones d'ombre de la personnalité sont laissées à l'écart, évitées). Les formations "out-situation", comme les formations universitaires, ne peuvent donc pas remplacer le coaching et un accompagnement dans la situation de management.

Le transfert de connaissances reste un des éléments de la construction de la compétence à ne pas négliger, il est nécessaire mais non suffisant. Au-delà d'un certain seuil de compétence, c'est la qualité humaine du manager qui compte. Elle permet d'être efficace non pas seul, mais avec d'autres. Le développement de son être ne peut se faire isolé, ou par l'acquisition de connaissances théoriques, de savoirs. L'expérience et le vécu sont des éléments nécessaires, la volonté de donner le meilleur de soi permet de construire un sens à son développement, l'accompagnement est le révélateur qui donne à l'expérience une qualité enrichissante.

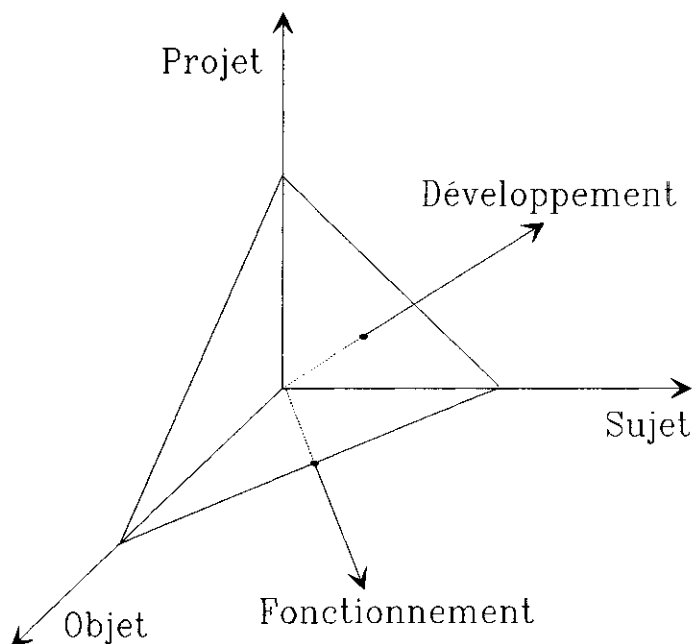
D'autres voies sont ouvertes, notamment les stages de formation. Hélas, l'envoi en stage, la connaissance de modèles de "relations humaines", le recours à des outils ou des techniques plus ou moins sophistiquées, l'appel à différentes formes de motivation, ne répondent pas vraiment aux difficultés ou aux situations de blocage. L'efficacité des stages et des gourous reste d'assez courte durée.

Les produits existants sur le marché sont souvent du "culturisme" destiné à l'ego du manager. Leur efficacité est équivalente aux modes qui les portent : elle passe vite. L'enthousiasme suscité par un bon gourou résiste mal à l'épreuve de la réalité quotidienne, il permet tout au plus de dresser un écran de fumée devant son angoisse et son anxiété, de différer la question du désir, des pulsions, des fantasmes, bref, de l'être.

La politique de formation des entreprises, perçue comme un élément de sa stratégie, impose de fuir les recettes et le court terme dans un contexte où le long terme est une nécessité face au changement multiforme.



## Fonctionnement et développement de l'organisation (d'après C. Mignot)



Objet : composition, structure, organisation

Sujet : fonction, utilité, réalisations

Projet : histoire, sens, évolution

Le fonctionnement est relatif à l'objet, au sujet

Le développement intègre, en plus, une dimension symbolique

L'environnement de l'entreprise est, par lui-même, formateur, et les évolutions apportées au management interfèrent avec des évolutions structurelles. "La culture d'entreprise, le style de management et le type d'organisation mis en place sont éminemment pédagogiques. Un style de direction autocrate ou simplement centralisé ne peut faire éclore la créativité, le sens des responsabilités et l'envie d'entreprendre pour bâtir un futur meilleur : les méthodes de management retardent sur les compétences qu'elles espèrent faire émerger parmi les salariés. Se noue alors la boucle infernale : sans manager de progrès, aucun espoir de faire changer l'entreprise en profondeur, mais sans changement en profondeur pas de managers de progrès<sup>207</sup>". L'évolution de l'organisation peut drainer des évolutions des managers (organisation émancipatrice), mais il est rare que l'évolution d'un manager puisse réussir dans un environnement statique (organisation castratrice) où les pairs n'évoluent pas. Or les dirigeants d'entreprises doivent, dans le cadre de leurs responsabilités, d'assurer le développement de l'entreprise par la formation et le développement des managers : "Toute entreprise a la responsabilité de faciliter le développement des individus qui ont le potentiel pour devenir de bons gestionnaires<sup>208</sup>".

Souvent les managers attribuent à leurs actions une rationalité supposée et construite artificiellement, or ils la prétendent naturelle et refusent toute analyse profonde. Pourtant, leurs motivations, leurs idées, leurs passions conscientes sont "un mélange de fausses informations, de parti pris, de passions irrationnelles, de rationalisations, de préjugés, où des parcelles de vérité surnagent çà et là, donnant la certitude (cependant fausse) que l'ensemble du mélange est vrai et réel. Le processus de la pensée tente d'organiser ce magma d'illusions selon les lois de la logique et de la vraisemblance. Ce niveau de conscience est supposé refléter la réalité ; c'est le schéma, la carte que nous utilisons pour organiser notre vie. Cette carte fausse n'est pas refoulée. Ce qui est refoulé, c'est la connaissance de la réalité, la connaissance de ce qui est vrai.

---

<sup>207</sup> LE SAGET Meryem, op. cit., p. 94

<sup>208</sup> KOONTZ H. & O'DONNELL C., op. cit., p. 391

Alors, si nous nous demandons, qu'est-ce qui est inconscient ? La réponse doit être, en dehors des passions irrationnelles, c'est la presque totalité de la connaissance de la réalité. L'inconscient est fondamentalement déterminé par la société, qui produit des passions irrationnelles et fournis à ses membres toutes sortes de fictions en contraignant la vérité à devenir prisonnière de la prétendue rationalité<sup>209</sup>.

Connaître cette illusion de réalité, être lucide sur ses motivations, ses préjugés, penser son modèle de réussite, clarifier son éthique professionnelle, connaître, cultiver et valoriser ses différences, manager avec sa personnalité et sa culture, expérimenter l'angoisse de sa superficialité sont autant d'objets d'un processus d'accompagnement. Le conseil consiste en un perfectionnement, non pas par transfert d'expertise, mais plutôt comme construit relationnel, intégré à l'action du manager.

Le manager doit prendre en charge l'entretien de son être, il doit lui prodiguer une attention qui consiste en un travail d'évolution permanente, car un être qui n'évolue pas se sclérose. L'action quotidienne émousse, use, détrempe et rend nécessaire un travail qui affûte, reconstitue, retrempe. Sa capacité à faire évoluer ses subordonnés est à ce prix car il est bien connu que l'on ne peut emmener les autres plus loin que là où l'on est soi-même parvenu.

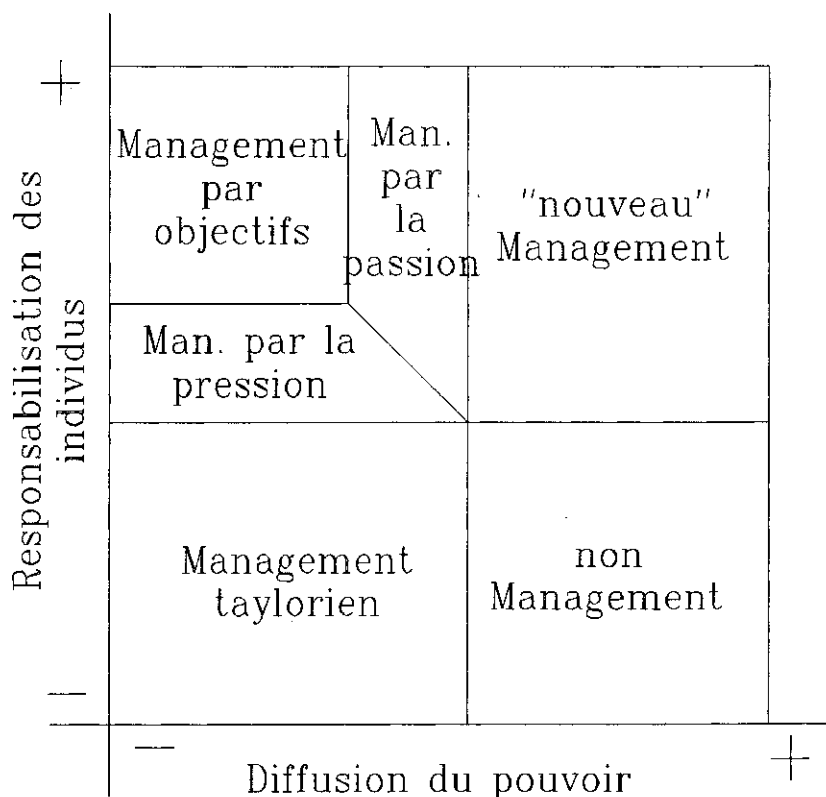
Ce travail sur l'être peut se rapprocher, dans une certaine mesure, de la notion "d'éducation charismatique<sup>210</sup>" destinée à développer, ou tout au moins à éduquer, le "charisme de fonction", forme particulière de charisme transmise par l'institution à l'individu lors de son accession au pouvoir.

---

<sup>209</sup> FROMM Erich, op. cit., p. 119

<sup>210</sup> MINGUET Guy & PEREZ Yves "De l'art de diriger comme problème", Education permanente, n°114, mars 1993, pp. 68-69

## Responsabilisation et diffusion du pouvoir



Les différents types de management se caractérisent selon la diffusion du pouvoir et la responsabilisation des individus

## 2.

### EVOLUTIONS DU CONSEIL

- "Vous devriez dire ce que vous pensez, poursuivit le Lièvre de Mars.
- C'est bien ce que je fais, rétorqua aussitôt Alice ; du moins - du moins, je pense ce que je dis - et c'est la même chose, voyez-vous.
- Pas du tout la même chose ! protesta le Chapelier. Parce qu'alors vous pourriez aussi bien dire que "Je vois ce que je mange", c'est la même chose que "Je mange ce que je vois" !<sup>211</sup>

Parmi les activités du secteur tertiaire, le conseil connaît une croissance rapide. Pourtant, le terme de consultant désigne des activités variées et diverses. Tentons de définir le conseil et ses différents aspects.

---

<sup>211</sup> CARROLL Lewis "Alice au pays des merveilles", Hachette, Paris, 1984, p. 95

## L'ACTIVITE DE CONSEIL

L'activité de conseil auprès des organisations peut être définie au sens large comme un processus mené par des individus extérieurs à l'organisation ayant pour objet d'apporter une aide à une personne ou à un groupe de personnes, contre rétribution, dans le cadre d'une relation volontaire, temporaire et non contraignante.

Cette définition s'attache au cadre du processus de conseil en insistant sur l'extériorité du consultant et sur la clarté du cadre d'intervention dans ses dimensions financières et temporelles.

Toutefois, d'autres définitions s'attachent plus au rôle même du consultant, ainsi, on peut dire parfois que le métier du consultant est d'accompagner le changement dans les organisations. Ce qui, il faut en convenir, reste une définition incomplète quant aux compétences qu'il doit maîtriser pour jouer ce rôle d'acteur de changement.

La définition de la prestation elle-même permet également de servir de multiples activités : on peut dire que le conseil est une prestation, un travail intellectuel qui se manifeste par des mots, des phrases et généralement des écrits : propositions, projets, rapports, comptes rendus, plans de développement ... La qualité d'une intervention s'appuie sur la rigueur et la méthode qui ont été mises en oeuvre pour produire le contenu de ces rapports, etc. et ne se réduit pas à la qualité des écrits.

D'une manière générale, les entreprises font appel à l'extérieur pour faire mieux ou plus vite des actions pour lesquelles elles souhaitent un apport ponctuel de compétences afin d'accroître leur efficacité et leurs chances de succès. Pour cela elles doivent choisir un consultant. Les principaux critères de choix sont : le type de problème, la culture du décideur et le principe de séduction. Ce choix, comme les autres, est subjectif, il est le point de départ d'une relation affective dans laquelle la confiance et la séduction jouent un grand rôle. La confiance est donnée par une proximité culturelle, voire idéologique, tandis que la séduction repose sur les vertus que le décideur prête au consultant. "On rejoint en cela la dimension

mythique de l'intervention, le consultant doit promettre plus qu'il ne doit tenir<sup>212</sup>".

Le principe d'extériorité est fondamental : il amène le consultant à proposer un regard neuf sur la problématique qui lui est soumise, l'organisation à laquelle appartient le demandeur est examinée comme étant à la fois l'origine et la cible de la problématique. Ce regard extérieur, délié des dynamiques internes (conflits, luttes de pouvoirs, relations, etc.) peut être mis à profit pour distinguer le problème réel qui se pose à l'organisation du problème perçu par l'interlocuteur qui est celui qu'il veut résoudre.

La position d'extériorité est une richesse du consultant. Cependant, la perspective globale qu'apporte le consultant ne signifie nullement que la vision des acteurs de l'organisation soit fausse, au contraire leur ressenti plus vif, leur prise directe sur les problèmes exposés permettent de mesurer l'importance subjective, l'implication personnelle de ces acteurs. Eux seuls ressentent le vécu du problème, ils y sont plongés mais ils ne le perçoivent que selon les circonstances particulières et selon l'angle de vision qui sont les leurs. L'extériorité prive le consultant de ce ressenti mais il y gagne la vision d'ensemble.

Dans le cas du conseil interne dans certaines entreprises, cette position d'externalité est compromise, mais elle reste valable tant que les consultants ne sont pas rattachés à l'entité où ils interviennent (services différents, pas de lien de subordination avec le client interne).

## LA VARIÉTÉ DES ASPECTS DU CONSEIL

La question de la variété des aspects du conseil est croisée avec la variété des attitudes du consultant face au client. On peut représenter quatre attitudes fondamentales<sup>213</sup> selon l'approche réalisée par le

---

<sup>212</sup> BOTTIN Christian "Diagnostic et changement", Les éditions d'organisation, Paris, 1991, p. 48

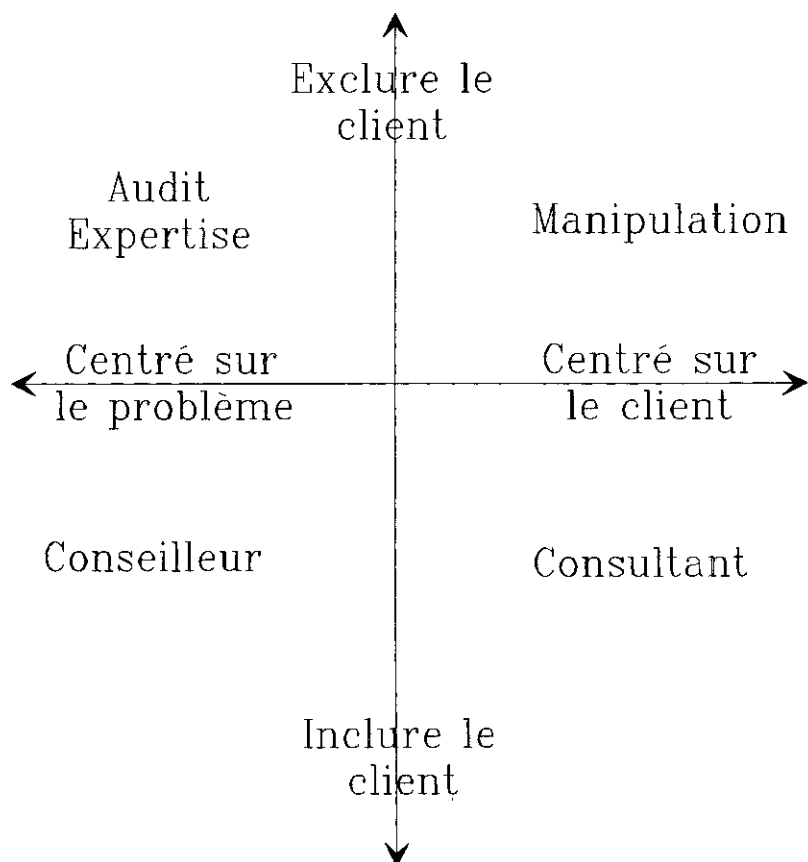
<sup>213</sup> DE BOARD Robert, "Counselling skills", Gower Business Skills, London, 1983, pp. 32-35

consultant : selon qu'il inclut ou non le client dans la résolution du problème, et selon qu'il se centre sur le problème ou sur le client.

1. L'"expert" apporte ses connaissances, ses outils d'analyse et les met en oeuvre seul, puis il offre sa solution : il vend la solution la meilleure selon ses critères. Il n'est pas concerné par la formation du client, le transfert de connaissances, le développement, et dans certains cas, il laissera volontairement le client dans l'ignorance des méthodes utilisées.
2. Le "conseilleur" s'apparente à un médecin : il interroge le client, l'ausculte, le fait participer, éventuellement lui explique sa démarche, puis il propose des alternatives de solutions, il commente et explique les avantages et inconvénients et amène le client à choisir celle qu'il a lui-même sélectionnée.
3. Le "manipulateur" fera mine de s'intéresser au client, de le questionner, de l'écouter pour proposer finalement des solutions qui ne tiennent pas compte de ses spécificités, par exemple des outils ou des démarches qui ne tiennent aucun compte du contexte particulier. Il est dogmatique, il donne l'apparence d'une écoute mais est centré sur ce qu'il souhaite vendre, sur son modèle, ses idées.
4. Le "consultant" est centré sur le client et l'implique dans la démarche de résolution, il apporte une aide au changement dans laquelle le client doit prendre la mesure de ses responsabilités vis-à-vis du problème. Le consultant est un professionnel qui gère un processus de changement ; il se distingue de l'expert conseil qui donne un avis professionnel sur un contenu particulier.



Les styles d'aide  
(d'après R. de Board)



Les différents types de prestations de conseil peuvent être classés selon l'attitude vis-à-vis du client, et le point central de la mission

L'expérience du conseil apporte l'émergence d'invariants :

- le conseil est une relation, c'est-à-dire un échange (économique, cognitif, technique, affectif, ...), entre un client et un prestataire,
- c'est un problème qui initie la relation : problème à traiter, difficulté à surmonter, situation à faire évoluer, cela est présenté au conseil par le client comme relevant de sa compétence,
- le client se dit incapable, par ignorance ou manque de moyens (temps, ressources internes) de traiter seul le problème, il suppose que le conseil maîtrise des savoirs, des outils, et dispose de compétence et d'expérience face au problème posé,
- la demande formulée est toujours une demande d'aide : directives, méthodologie, force de travail, apports d'informations, assistance, créativité, soutien,
- la consultation débouche sur des actions à réaliser.

Le consultant pourra être impliqué dans la conduite et la réalisation des actions selon son mode de fonctionnement. Selon les cas, il s'impliquera ou s'arrêtera à cette étape. Il me semble qu'une implication, même distante, est indispensable :

- pour le client, qui conserve la ressource durant tout son projet, et n'a pas le sentiment d'être "abandonné" par le consultant qui cesse d'intervenir alors que la réalisation commence,
- pour le consultant qui assiste et participe à la conduite d'un projet qu'il a initié.

L'extériorité comporte des inconvénients pour le consultant. Même si rarement, dans le cadre de ses missions, il détient un pouvoir, il reste un homme d'influence et non pas un homme de pouvoir. Dans des entreprises où le pouvoir est "stocké" (lié à des postes hiérarchiques notamment), il représente une mobilité du pouvoir dont il n'est pourvu que temporairement, par "flux" de pouvoir. Il ne peut prétendre aux résultats de ses missions, il ne doit pas

rechercher une valorisation personnelle dans ses missions au risque de les voir échouer. Sa position se caractérise par l'humilité dont il doit faire preuve, ce qui, à la longue, peut le conduire à la frustration.

La variété des aspects du conseil conduit, nous l'avons vu, à une variété de profils de consultants et de "visions" du métier. Les méthodes mises en oeuvre peuvent conduire à différents défauts du consultant ; pour les décrire on peut se reporter à la liste proposée par Christian Dubonnet :

- "l'analyste incompetent sans aucune culture sur l'organisation, incapable de définir une problématique d'ensemble, son seul talent c'est de vendre les mêmes recettes un peu partout,
- l'analyste scientifique qui n'hésite pas à imposer aux donneurs d'ordres sa propre distanciation, en s'abritant derrière une démarche conceptuelle inaccessible, allant même jusqu'à afficher un relatif mépris pour le manager incapable de hisser sa pensée à ce niveau,
- l'analyste dictateur qui entend prendre la place du décideur sans en avoir la légitimité,
- l'analyste inconséquent qui refuse toute implication lorsqu'on arrive au processus de prise de décision,
- l'analyste manipulateur enfin, qui travaille sur les ressorts profonds du fonctionnement d'une organisation, recueillant à travers une démarche faite d'interviews participatifs la confiance des gens ... pour se compromettre ensuite dans une restitution sélective de ce qu'il a pu découvrir, le plus souvent au service de celui qui a payé l'étude<sup>214</sup>".

---

<sup>214</sup> ALTER Norbert & DUBONNET Christian, "Le manager et le sociologue", L'Harmattan, Paris, 1994, p. 150

## LES ROLES DU CONSULTANT

L'appel au consultant se fait lorsqu'un problème, ou un projet s'inscrit dans une importance suffisante pour engager des moyens "spéciaux". Certaines entreprises font appel à des consultants qui viennent régulièrement pour réaliser une mission de "veille" : ils sont des facilitateurs et dénouent, ou signalent, les problèmes potentiels avant que leur importance ne mobilise des ressources excessives.

Par exemple les causes de l'appel à un consultant peuvent être : un manque d'expertise méthodologique dans le cadre d'un projet, une situation bloquée, une situation de conflit, un manque de disponibilité d'acteurs internes, des échecs successifs pour résoudre un problème, une situation qui semble insoluble, la présence de lacunes à combler dans une équipe, un événement urgent qui nécessite un apport de compétences.

L'intervention du consultant est donc toujours orientée vers le changement, ce qui nous ramène à la définition du consultant comme facteur exogène de changement : c'est une situation non satisfaisante qui amène le client à faire appel à un consultant pour modifier ladite situation.

Le consultant joue souvent plusieurs rôles, parfois simultanément, souvent sans avoir conscience de la multiplicité des rôles qu'il endosse et des influences qu'il produit.

- Par l'exemple de sa pratique et l'implication des acteurs qu'il rencontre, le consultant participe au développement de l'autonomie des acteurs, il leur permet de devenir progressivement plus compétents à solutionner leurs problèmes, à travailler eux-mêmes à l'amélioration de leur situation ou de leurs compétences.
- Par sa disponibilité il représente une force de travail qualifiée et accessible à l'entreprise, il peut s'intégrer très rapidement et être efficace grâce à son expertise et à son expérience.
- Par son rôle de formateur, il est une ressource pédagogique pour les autres acteurs, il peut être amené à planifier et

exécuter une activité visant le développement d'habiletés personnelles ou interpersonnelles.

- Par sa présence aux côtés du décisionnaire-client, il peut participer à la résolution de problèmes personnels, à la prise de décisions, il peut jouer un rôle de confiance et de complicité pour liquider des tensions, etc. Il est un allié. Le consultant aide ses clients à formuler leurs représentations de la situation, à les confronter et à les faire évoluer.
- Par son rôle d'animateur, il peut être incitateur et participant à des travaux de groupe visant à prendre des décisions, à s'organiser, à accomplir une tâche particulière, etc.
- Par sa capacité à circuler dans l'organisation, il peut participer à la circulation des informations. Il peut collecter des données, les structurer, et les retourner à l'organisation afin de susciter des réactions. Il peut également être à l'écoute de tous les intéressés.
- Par la relation qu'il entretient avec son client, il peut l'assister dans la définition et la perception de son rôle, de sa fonction, et dans la mise en oeuvre des moyens et des comportements les plus adaptés à son efficacité.
- Par son extériorité, le consultant peut mettre son client en rapport avec d'autres partenaires de l'environnement hors de l'entreprise. Il apporte également de la créativité, une capacité à repenser différemment les problèmes et à imaginer des solutions. De plus, sa neutralité et sa non-implication dans les dynamiques organisationnelles permettent une impartialité utile au client.
- Par son regard et ses compétences sur les organisations, le consultant peut donner un cadre théorique (issu de la connaissance de plusieurs modèles) aux problématiques qui lui sont soumises et permettre ainsi une meilleure compréhension des phénomènes et la mise en oeuvre

prédictive de nouvelles ressources. Il apporte aussi sa capacité à repérer les tensions et les conflits latents.

- Par son expertise réelle et supposée, le consultant rassure, il est "réducteur d'angoisse". Les situations dans lesquelles il est appelé sont souvent des sources d'angoisse pour les clients.

## LES CARACTERISTIQUES DU CLIENT

Faire appel à un consultant est une décision qui :

1. soit appelle une série de questions préalables,
2. soit évite de se les poser.

Dans les dynamiques de relations de conseil, l'attitude des clients peut également être parfois paradoxale. Ainsi, il apparaît parfois que les conseils soient sollicités pour n'être point suivis. Parfois le consultant est confronté à la fausse demande, le client souhaite être conseillé pour mieux faire, il sollicite le consultant mais ne souhaite surtout pas être critiqué ; la demande correspond à une demande de confirmation de sa valeur personnelle et une mise en accusation d'autres acteurs ("Montrez que je ne suis pas le responsable de ce problème"). Dans un tel cas, le client paye un consultant pour renforcer ses défenses contre sa culpabilité.

Il arrive que le client ne dise pas quel est le véritable problème, ou qu'il cache un pan de la problématique. La démarche du conseil est, dans le cadre d'une déontologie claire, de remonter de la demande au besoin réel et d'explorer l'ensemble des aspects du problème en tenant compte des réticences exprimées ou perçues pour définir une solution harmonieuse.

Les caractéristiques du client peuvent également être définies :

- il ressent un besoin de modifier une situation initiale et désire s'engager dans un processus, avec un consultant, pour faire évoluer cette situation,

- il a le pouvoir de négocier, au nom du système, les modalités de l'intervention,
- il prend la responsabilité de s'engager dans l'intervention au nom d'un organisme,
- il prend, avec le consultant, au cours de l'intervention, les décisions importantes, dont celle de maintenir, de modifier ou de mettre fin à l'entente survenue au début de l'intervention,
- il est la personne à qui le consultant rend des comptes en cours de route et qui reçoit le rapport de l'intervention<sup>215</sup>.

## LA RELATION DE CONSEIL

La relation de conseil est d'abord une relation étroite entre le consultant et le décisionnaire-client. La spécificité de l'aide qu'apporte le conseil tient en partie à ce qu'elle s'inscrit dans cette relation au sein de l'organisation, qu'elle est à l'écoute des différents aspects de la problématique vécue par l'individu (politique, affectif, stratégique, relationnel, ...), et qu'elle ne se limite pas au volet technique.

Cette dimension relationnelle est primordiale et pose parfois quelques problèmes éthiques au consultant : ainsi, qu'advient-il si la mission a un objectif favorable au client mais défavorable à l'entreprise (par exemple, aider le décisionnaire dans une lutte interne à l'entreprise, ce qui conduit à une perte d'énergie préjudiciable à l'organisation) ? L'intervention repose sur une relation entre personnes, et c'est par cette relation que passe l'aide fournie par les consultants.

Généralement, le rôle du consultant reste centré sur des aspects technocratiques, des dimensions techniques, etc. Les aspects relationnels, le lien existant, la dimension psychologique ne sont pas

---

<sup>215</sup> LESCARBEAU Robert, PAYETTE Maurice & ST-ARNAUD Yves  
 "Profession consultant", Les presses de l'université de Montréal, Montréal, 1990,  
 p. 88

abordés ou sont minimisés. Il apparaît pourtant que le consultant, vecteur de changement car il réalise des apports externes à l'entreprise, fait également changer son client : la pratique montre qu'il est difficile pour une entreprise ou un individu de transformer soi-même son propre mode de fonctionnement. L'évolution est plus rapide et plus efficace lorsqu'elle est catalysée par une interaction avec un consultant.

Parmi les risques de l'intervention extérieure existe également celui du "charlatanisme". En effet comme le soulignent P. Joffre et G. Koenig<sup>216</sup>, le thème du changement est devenu une mode, voire un véritable marché, dans lequel nombreux s'engouffrent sans connaissances préalables. C'est ce qui est appelé le "changement coqueluche"... qui peut poser d'autant plus de problèmes et de confusions aux utilisateurs que certains spécialistes démontrent que "le métier du consultant est d'accompagner le changement dans les organisations<sup>217</sup>". L'entreprise risque donc d'être la proie des marchands de changement, qui peuvent faire illusion dans la phase de négociation et se révéler tout à fait inefficaces par la suite... voire même dangereux. L'apprentissage "sur le tas" est aussi souvent un alibi pour certains consultants, qui croient pouvoir afficher du professionnalisme simplement à travers leur ancienneté dans la profession... En aucun cas ancienneté ne saurait signifier compétence, comme le souligne F. Oppenheim : "Le mulot du maréchal Suchet a fait toutes les guerres de l'Empire et il est toujours resté un mulot".

D'autre part, certains clients suscitent les promesses par leur attente d'un consultant mythique capable de résoudre tous les problèmes que personne n'a jamais su résoudre dans l'entreprise.

---

<sup>216</sup> JOFFRE P. et KOENIG G. "stratégie d'entreprise - Antimanuel", Economica, Paris, 1985

<sup>217</sup> NOYE Didier & VERNE Etienne "Choisir un consultant", AFNOR, Paris, 1991, p. 7



## LE CONSULTANT DE PROXIMITE

La prédominance de la techno-science dans les comportements amène trop souvent certains consultants à s'hypnotiser sur la mécanique du système, négligeant son côté humain. Ce déni des dimensions humaines et de leur complexité est, pour le client comme pour le consultant, le signe de la mise à l'écart, du rejet d'une partie de la réalité non maîtrisée qui suscite le malaise et la peur.

Cette stratégie d'évitement amène à proposer des solutions techniques par exemple sur les procédures, sur la stratégie, sur des éléments directement maîtrisables. Les influences de ces actions sur les individus et l'organisation seront généralement effleurées mais sans trop s'en approcher, les forces latentes, d'ordre cognitif ou émotif, restent "tabous".

Le consultant de proximité trouve dans ces dynamiques humaines, cognitives, émotives, le terrain de son action. Par sa présence très proche du client, par le lien affectif qui se crée, il apporte l'émotion et l'affect dans les dynamiques de l'entreprise qui l'ignorent.

La forte relation qui existe avec le consultant de proximité, dont certains sont parfois appelés "gourous" pour le côté magique de l'influence qu'ils peuvent exercer, provoque souvent l'apparition d'un lien amical très proche du transfert.

Ce rôle de proximité auprès des managers est primordial pour faire évoluer l'individu et l'organisation. Un changement dans l'organisation apporte toujours une modification de la répartition du pouvoir. Cela implique de retirer autorité, statut, prestige à certains acteurs : cela altère l'image qu'ils se font d'eux-mêmes, suscite leurs résistances et active leurs mécanismes de défense. La conséquence est une diminution de l'efficacité de ces acteurs soit par un déni de la réalité (négation du changement), soit par l'inhibition des capacités face à ce changement. Dans tous les cas l'accompagnement permet de gérer les défenses mises en oeuvre par l'individu pour lui permettre de retrouver un équilibre dans lequel son image de lui reste satisfaisante.

Dans toutes les situations, un des rôles du manager est de mobiliser et d'animer ses subordonnés. Pour remplir ce rôle, le manager doit d'abord se connaître, repérer ses points forts et ses points faibles et comprendre son propre mode de fonctionnement. Cette connaissance de soi est la base d'une capacité à être, à remplir son rôle, à profiter des opportunités d'évolution personnelle et à guider les autres sur cette voie. Pour cela, la relation avec le consultant de proximité apporte une dimension complice et confidentielle propice à une implication profonde, et le suivi de l'accompagnement permet l'exploitation véritable de l'expérience pour ancrer le vécu dans une réelle appropriation des faits. La relation est active : le consultant est le miroir d'un homme actif en action, et simultanément, il est le support de l'évolution.

Ce rôle pourrait être joué par d'autres acteurs, notamment les supérieurs de l'individu concerné, ou d'autres consultants. Toutefois, la prise de conscience de cette mission, et surtout la préparation à l'exercer est généralement insuffisante chez ces acteurs et les tentatives pour remplir ce rôle sont souvent coûteuses pour l'entreprise et pour l'individu, ce qui explique l'évitement des aspects humains cité plus haut. Il devient donc nécessaire d'explicitier ce rôle, ses incidences, afin qu'il soit pris en charge de manière claire par les consultants de proximité. Cette spécialisation sera alors clairement définie et la préparation à ce métier sera plus adaptée : c'est la dynamique du coaching essentiel développé dans les chapitres suivants.

### 3.

## EVOLUTION DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

"L'homme étant un animal égroissant, n'importe lequel de ses propos ou de ses gestes a valeur de symptôme<sup>218</sup>"

La psychologie du travail est peu présente dans les entreprises, ou plutôt elle se présente rarement comme telle. De nombreux psychologues du travail exercent des métiers qui ne s'appellent pas psychologues ; on les trouve formateurs, responsables de recrutement, ergonomes, conseils en organisation, en management, etc.

La psychologie du travail cherche à analyser les divers comportements des individus dans leur milieu de travail ainsi qu'à découvrir l'origine de ces comportements.

La psychologie du travail est héritière de l'évolution de la psychologie, particulièrement de la psychologie humaniste et de la psychologie cognitive.

---

<sup>218</sup> CIORAN, "Aveux et anathèmes", Gallimard, Paris, 1987, p. 13

La psychologie du travail met l'accent sur l'organisation du travail et l'utilisation des ressources humaines.

Les modèles d'organisation les plus importants sont les suivants :

- Le modèle bureaucratique : Max Weber (1864-1920) est considéré comme le fondateur de cette école de pensée en management qui s'inspire du structuralisme.

Ses principaux éléments sont :

- 1 la division du travail : la division des tâches permet d'accroître l'efficacité, et l'expertise se développe avec la répétition de la tâche,
  - 2 la structure hiérarchique : elle détermine les structures de communication, les statuts et l'autorité ; les rôles de chaque employé se trouvant ainsi clarifiés, l'efficacité au travail augmente,
  - 3 la communication verticale : les activités de travail sont coordonnées par une communication destinée à acheminer l'information du haut de la structure hiérarchique vers le bas,
  - 4 les normes écrites : elles réduisent les incertitudes et les différences d'interprétation : tout échange d'informations doit se faire par écrit,
  - 5 le leadership formel : c'est le niveau d'une personne qui définit le leadership qu'elle détient.
- Le taylorisme (ou pensée scientifique) : le taylorisme s'est illustré sous le terme d'organisation scientifique du travail. Selon Taylor (1856-1915), trois éléments sont indispensables à une gestion efficace : la planification, la standardisation et la sélection des employés.

---

<sup>219</sup> d'après DOLAN Shimon L. & LAMOUREUX Gérald, "Initiation à la psychologie du travail", Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1990, pp. 8-11

Ces trois principes sont applicables au travail selon les méthodes suivantes :

- 1 analyse des tâches : selon Taylor, il n'existe qu'une seule bonne façon d'effectuer un travail dans un cas donné, et chaque individu devrait être spécialisé dans l'exécution d'un nombre restreint de tâches bien déterminées,
  - 2 utilisation des méthodes scientifiques : elle a pour objet d'identifier la meilleure façon de travailler. On effectue des mesures de temps et de mouvements afin d'établir des standards de production. Ensuite, on élabore une stratégie afin d'en favoriser le dépassement,
  - 3 renforcement économique : c'est la principale stratégie de dépassement des standards. Taylor postule que la seule motivation des gens au travail est de nature pécuniaire. Il suggère par conséquent d'augmenter le gain proportionnellement à l'augmentation de production : c'est le paiement "à la pièce".
- Le modèle administratif : son concepteur le plus connu est Fayol (1841-1925). Cinq principes fondamentaux nous assurent d'un travail efficace :
    - 1 la planification,
    - 2 l'organisation du travail,
    - 3 la ligne hiérarchique,
    - 4 la coordination,
    - 5 l'étendue du contrôle.
  - Le modèle des relations humaines : il est illustré par l'étude d'Elton Mayo chez Western Electric. Les chercheurs ont d'abord émis l'hypothèse de l'existence d'une relation entre les conditions physiques de travail et le rendement. Les résultats de cette étude ont été concluants en ce sens qu'ils ont démontré que les gens ont d'autres

besoins au travail que les besoins physiques et pécuniaires. Cette étude a montré que l'on doit tenir compte des facteurs psychologiques et sociaux afin de comprendre le comportement au travail. Cette découverte a bouleversé la conception traditionnelle du travail en attirant l'attention sur les conditions de satisfaction au travail, par opposition aux conditions de performance.

- Le modèle contemporain de la psychologie du travail : on suggère qu'il n'existe pas de "philosophie universelle" de gestion, cette dernière dépend de plusieurs variables (principalement technologie et environnement). Aujourd'hui, la psychologie du travail apparaît comme "une discipline éclectique où l'insistance est mise sur la diversité des modalités comportementales de travail, et ce, tant chez l'individu que chez le groupe<sup>220</sup>".

L'évolution de ces courants de pensée a conduit à la naissance de l'organisation, héritée de Taylor, puis les aspects relatifs aux comportements des groupes se sont enrichis des apports de la sociologie du travail, rendant parfois difficile une classification claire des participations.

## LE DOMAINE DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL<sup>221</sup>

Le domaine de la psychologie du travail est l'organisation. Initialement, le postulat de base de la psychologie du travail est qu'on peut à la fois améliorer la satisfaction des travailleurs et augmenter leur rendement au travail.

Les entreprises sont généralement considérées comme des organisations, c'est-à-dire un ensemble de ressources humaines, matérielles et financières, organisé en fonction d'un but. Elles subissent des influences internes et externes.

---

<sup>220</sup> DOLAN Shimon L. & LAMOUREUX Gérald, op. cit., p. 11

<sup>221</sup> d'après DOLAN Shimon L. & LAMOUREUX Gérald, op. cit., pp. 6-8

Les influences internes comprennent essentiellement trois grands facteurs en interaction constante : l'individu, le système organisationnel et les groupes.

"L'individu, avec sa personnalité unique composée de valeurs, de croyances, d'attitudes, de besoins, d'habiletés, de connaissances et de comportements doit s'insérer dans un système organisationnel comportant une philosophie de gestion et une organisation du travail. De celles-ci découlent des politiques et des procédures, des sanctions et des récompenses, une division du travail et une structure hiérarchique. La scène psychologique et sociale de cette interaction est constituée de différents groupes formels et informels se côtoyant au sein de l'entreprise. C'est là que s'exercent le pouvoir et les différents styles de leadership, que se jouent les conflits, que prennent forme les rôles et les statuts, que se transmettent les normes et que se vivent les décisions. En raison des compétences dont elle a besoin en vue d'accomplir sa mission et d'atteindre ses objectifs, l'entreprise portera particulièrement attention aux habiletés et aux connaissances dont dispose l'individu, car la concordance entre les compétences requises par l'entreprise et les habiletés et connaissances de l'individu constituent la base de la performance tant individuelle qu'organisationnelle. L'entreprise contrôle l'évaluation de cette performance et s'en sert pour déterminer l'avenir de l'individu au sein de l'organisation.

Par ailleurs, à l'intérieur de l'entreprise, l'individu ne se présente pas doté de ses seules habiletés et connaissances. Il se présente aussi avec un ensemble de besoins et de motivations que le système organisationnel tentera de combler.

C'est la concordance entre les besoins individuels et les moyens que prend l'entreprise pour y répondre qui détermine le niveau de satisfaction des individus. L'évaluation de la satisfaction est contrôlée par l'individu, qui s'en sert pour déterminer l'investissement personnel qu'il consentira afin d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs<sup>222</sup>".

Les influences externes de l'entreprise sont exercées par les systèmes politiques et la législation, les groupes de pression et les

---

<sup>222</sup> DOLAN Shimon L. & LAMOUREUX Gérald, op. cit., pp. 7-8

syndicats, le marché de l'emploi, la concurrence, la clientèle, les valeurs culturelles, la conjoncture économique, etc.

Lorsqu'on se penche sur les formations en psychologie du travail, elles forment à l'exercice professionnel selon plusieurs orientations pragmatiques :

- la **sélection** des personnels, par le travail sur les tests (conception, étalonnages, etc.), et par le travail de recrutement,
- la **formation** des personnels,
- l'amélioration des conditions de travail, principalement par l'**amélioration des postes de travail** par l'ergonomie,
- l'amélioration des **organisations**, principalement par le conseil en organisation,
- l'aide aux travailleurs en difficultés, en dehors de l'entreprise dans des structures de demandeurs d'emploi ou de réinsertion.

Cela est cohérent avec les travaux d'enquêtes qui illustrent que les psychologues du travail font rarement état de leur titre de psychologue et utilisent des termes plus proches de leur métier "applicatif" : conseils en recrutement, conseils en organisation, conseils en management, formateurs, ergonomes, etc.

Tous ces métiers font appel à des compétences de psychologue. Cependant, ils nécessitent souvent des compétences supplémentaires, liées au monde du travail. Cela oblige les praticiens à cultiver des compétences multiples :

- tout d'abord une connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement interne et quotidien, qu'il est parfois difficile d'acquérir en tant que psychologue,
- ensuite une compétence "technique" : pour le recrutement, cela peut-être la connaissance d'un secteur professionnel particulier ; pour l'organisateur, la connaissance de méthodologie d'organisation ; pour le psychologue-



ergonome, des connaissances plus approfondies en ergonomie ; pour le formateur, des sujets suffisamment maîtrisés pour les transmettre lors de sessions de formation.

Il semble donc que "psychologue du travail" ne désigne pas un métier, mais plutôt un ensemble de compétences qui peuvent être mises à profit dans l'exercice de métiers plus variés.

Le psychologue du travail intervient dans l'entreprise comme acteur de changement :

- pour la sélection des personnels (en recrutement ou en mobilité interne, etc.),
- pour la gestion des personnels (en mobilité, plans sociaux, promotions, etc.),
- pour la formation des personnels (gestion de formation, réalisation de formation etc.),
- pour l'organisation du travail, la définition de méthodes,
- pour la gestion des conflits, leur résolution,
- pour les changements au poste de travail, ergonomie,
- pour des changements dans le vécu du travail (passage au travail posté, mutations, préparation à la retraite, etc.).

Dans le cadre de ces changements, il intervient comme personne externe à l'organisation, comme une ressource dont le rôle est d'écouter sans être impliqué dans les jeux de pouvoirs internes. Même dans le cas où le psychologue est salarié de la société ou du groupe dans lequel il intervient, il possède une position d'extériorité à part, analogue à celle du médecin du travail.

Pour le psychologue du travail qui s'oriente vers l'organisation, il doit intégrer des aspects très rationnels des forts courants méthodologiques présents dans les sciences de l'organisation et les faire vivre avec le regard essentiellement tourné vers l'humain qu'il porte. Ainsi, il apporte une dimension humaine à une gestion de l'organisation vue comme un monde hyperrationnel. Par exemple, il

pourra nuancer une position "tout-organisation" comme la suivante "Si l'on accepte le postulat selon lequel les individus sont rationnels, c'est-à-dire agissent de telle sorte qu'ils puissent maximiser leurs bénéfices et minimiser leurs risques, toute action collective entre de tels acteurs devient un problème d'organisation<sup>223</sup>". La rationalité économique est un domaine de travail ouvert à l'organisation, toutefois, elle n'est pas le seul moteur de l'homme au travail et d'autres sources doivent être prises en compte dans les comportements humains.

Pour le psychologue du travail qui s'oriente vers la formation des adultes, plusieurs questions se posent et principalement celle de sa connaissance de l'entreprise, c'est-à-dire du monde dans lequel seront appliquées les nouvelles connaissances qu'il transmet, et celle des sujets sur lesquels il va former.

De plus, les formations "relations humaines" qui ont eu lieu dans certaines entreprises ont parfois perdu de vue que le monde de l'entreprise comporte des enjeux spécifiques qu'il convient de traiter de manière attentive, ainsi, on a pu dire à propos des formations "psy", comme l'appel à des techniques de dynamique de groupe : "Il est impossible de transposer dans le système social du fonctionnement d'une entreprise une discussion de groupe qui permet la franchise, la critique et la spontanéité complètes. Ce qui sera dit au sein d'un groupe de formation, et particulièrement les dénonciations adressées à l'endroit d'un patron ou d'un subalterne, ne sera pas facilement oublié dans le milieu de travail<sup>224</sup>".

Les psychologues du travail se sont souvent orientés vers la fonction Ressources Humaines jugeant que leur formation leur donnait une écoute, un regard sur les individus qui peuplent l'entreprise, favorables à un exercice professionnel adéquat. Cependant, la plupart d'entre eux ont réussi ce parcours au prix d'un complément de formation aux techniques de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>223</sup> AMADIEU J.F., "Organisations et travail, Coopération conflit et marchandage", Vuibert, Paris, 1993, p. 41

<sup>224</sup> KOONTZ H. & O'DONNELL C., op. cit., p. 401

Le recrutement fut un domaine très porteur pour les psychologues du travail. Bien que soumis à la concurrence des diplômés d'écoles de commerce, ils se sont fortement implantés dans cette profession. L'ensemble des compétences mises en oeuvre pour utiliser des tests, les interpréter, évaluer un individu, sont maîtrisées par de nombreux psychologues, toutefois il convient dans de nombreux cas de connaître suffisamment l'entreprise et, succinctement, le métier de base afin de mieux aider son client à définir clairement les compétences requises pour le poste.

Le domaine de l'ergonomie, autrefois assez ouvert aux psychologues, est maintenant très pourvu d'ergonomes dont la formation en psychologie, essentiellement cognitive, est poussée.

## LES EVOLUTIONS DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

Face à ces facettes multiples du métier, la psychologie du travail évolue. L'orientation vers l'ergonomie s'efface en tant que possibilité de carrière ouverte, le rôle du psychologue s'élargit et il ne se voit plus comme un acteur de changement aux interventions ponctuelles lors de la sélection ou des traumatismes du travail (aide aux chômeurs par exemple). La vision du travail et de la psychologie du travail devient globale et le rôle du psychologue du travail évolue vers la notion d'**accompagnement**.

Les évolutions de la psychologie du travail sont dues et répondent à des influences de plusieurs natures :

- des évolutions dans la compréhension des relations de l'homme au travail,
- des désirs d'exercer son métier différemment, plus au coeur des problématiques de la psychologie pour de nombreux psychologues du travail,
- l'émergence de besoins nouveaux dans les entreprises, orientés vers des demandes d'aide sur un plan psychologique.

Certains psychologues se voient plus comme des praticiens qui "suivent" des entreprises, plus que comme des intervenants. Dans cette optique, ils abordent des problèmes variés de recrutement, gestion de personnel, formation, etc. apportant ainsi une cohérence supplémentaire aux actions qui sont entreprises.

Les psychologues du travail ont un rôle de vigilance, parfois difficile à tenir, car les entreprises s'emparent des modes ou des nouvelles formes de travail pour l'appliquer dans le cadre de leur recherche d'efficacité et de profit, et ce, souvent sans penser les conséquences, avantages ou inconvénients, de leurs nouvelles conquêtes.

Par exemple, le Groupware, qui consiste à faire travailler ensemble, sur des projets communs, des individus distants, qui parfois ne se rencontrent jamais, pose une cohorte de questions. Comment l'individu isolé vit-il son attachement à l'entreprise ? Sa participation au travail collectif (y a-t-il collectif ?). Et surtout, pour le management, comment manager des individus éparpillés ? Est-ce encore manager ou peut-on se contenter d'animer ? Est-ce suffisant ? Comment les managers peuvent-ils vivre la transition d'un fonctionnement teinté de commandement à un fonctionnement d'animateur d'une équipe invisible ?

## **Quatrième Partie**

# **LE COACHING DE MANAGERS**



# 1

## DEFINITIONS DU COACHING

"L'habitude de ne pas prendre de plaisir est dommageable à la qualité du travail. Pour ce faire beaucoup de salariés n'attendent que la permission du chef et la démonstration qu'il est capable d'en prendre lui-même<sup>225</sup>"

Le coaching est une démarche d'accompagnement qui connaît une vogue actuelle. Comme tout ce qui se trouve, à un moment ou un autre, être l'objet d'une mode, le coaching est vêtu de sens et définitions variés. Il convient d'explorer ces diverses définitions et les différentes promesses du coaching.

Issu du sport, le coaching hérite parfois d'une idéologie de la compétition, de l'amélioration permanente de sa performance. Ceci sera discuté et les rapports de l'entreprise et du sport renverront à la discussion sur management et virilité déjà discutée.

---

<sup>225</sup> PROUST François, "Maximes à l'usage des dirigés et de leurs dirigeants", Rivages/management, Paris, 1992, p. 16

## DEFINITIONS DU COACHING

Le coaching, pratiqué en France depuis de nombreuses années par quelques cabinets de conseil en management (A.R.J., Transformance, etc.), a commencé à être connu par un public plus large en 1992 lors de la parution du livre de Vincent Lenhardt<sup>226</sup> qui a accompli un grand travail de formalisation du coaching et du team building en partant de l'analyse transactionnelle dont il était déjà un spécialiste reconnu.

La définition proposée par Vincent Lenhardt comporte l'ensemble des composantes du coaching tel qu'il est pratiqué aujourd'hui : "par coaching, on entend l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe. Cet accompagnement s'apparente à celui d'un entraîneur vis-à-vis d'un champion ou d'une équipe championne. Le coaching s'appliquant aussi bien à l'individu qu'à une équipe est souvent appelé team-building dans le cas d'une équipe. L'attitude que suppose le coaching est l'attitude commune du manager ou du consultant qui considère la personne ou l'équipe accompagnée à la fois dans son fonctionnement actuel mais plus encore dans son potentiel en train de se réaliser. Cette approche comporte à la fois une philosophie, une attitude, des comportements, des compétences et des procédures<sup>227</sup>".

On relève de cette définition la notion d'accompagnement, qui va servir de base à la construction d'un processus de relation, la notion de potentiel existant à développer, et l'appariement avec la notion de champion.

On peut remarquer que la personne n'est pas considérée comme un champion mais que c'est l'accompagnement qui s'apparente à celui d'un entraîneur avec un champion. L'amalgame trop rapide du coaching vu comme le développement de champion serait contradictoire avec le sens de cet accompagnement, car porteur du

---

<sup>226</sup> LENHARDT Vincent, "Les responsables porteurs de sens", INSEP Editions, Paris, 1992

<sup>227</sup> LENHARDT Vincent, op. cit., p. 33



culte du dépassement permanent et de l'aliénation à un modèle idéal dénoncé par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac<sup>228</sup>.

D'autres définitions présentent le coaching comme une personnalisation du processus de formation, un accompagnement dans lequel le coach définit les besoins de formation de la personne et lui apporte la clef de ces besoins, son rôle étant de "Donner du sens à la formation ...<sup>229</sup>".

Ainsi, la plaquette d'un grand cabinet de conseil et formation présente son activité de coaching de la manière suivante : "Le coaching est l'accompagnement personnalisé des responsables pour optimiser leur performance individuelle, celle de leurs équipes et de leur entreprise. Qu'est-ce que le coaching ? Le coaching est une formation personnalisée centrée sur les réalités quotidiennes du bénéficiaire. Le but du coaching est de l'aider à réaliser son objectif professionnel<sup>230</sup>".

La question du sens est effectivement centrale dans le coaching et le titre de l'ouvrage de Vincent Lenhardt l'illustre ("Les responsables porteurs de sens"), cependant, l'apparenter à un processus de formation paraît réducteur : accompagner n'est pas uniquement former.

De plus, la notion d'aide à la réalisation de l'objectif professionnel de la personne coachée pose différentes questions quant à la définition de cet objectif et sa libre adhésion par le coaché. L'utilitarisme direct du processus peut conduire à des interventions réductrices car comportementales ne permettant pas forcément une action de fond, base nécessaire à une transformation durable de la personne.

Une autre définition présente le coaching comme un nouveau comportement managérial, c'est le manager qui doit être le coach de ses subordonnés (eux-mêmes éventuellement managers d'autres subordonnés) : "Le coaching est une pratique managériale qui vise à aider un manager ou une équipe. Mais cette pratique recouvre un

---

<sup>228</sup> AUBERT Nicole & De GAULEJAC Vincent, op. cit.

<sup>229</sup> MAES Pierre, "Une nouvelle approche, le coaching", Marketing actualités, n°1 1994, p. 29

<sup>230</sup> CENTOR IDEP, plaquette de présentation du coaching, 1994

système de valeurs, un modèle de personnalité et une certaine conception des organisations. Les valeurs sont celles de l'excellence dont Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac ont montré toute la limite. La personnalité promue est celle du "champion". Le saut (à l'élastique) vers le "surhomme" est vite fait. Ces pratiques visent à promouvoir des organisations moins pyramidales, plus réactives. Le coaching est né aux Etats-Unis, donc dans des Organisations, dans une culture et dans des pratiques managériales particulières : narcissisme exacerbé (on avait son psychanalyste, on a son coach), fort individualisme, peur de l'échec, apologie du libéralisme et du winner ("gagnant")<sup>231</sup>.

Dans cette définition, l'appel à l'excellence est clairement affirmé : le coaching serait donc une pratique de management, ayant compris les "limites" de l'idéalisation, et se préoccupant de ne pas les dépasser. Le parallèle avec le champion sportif est devenu un amalgame et le manager est un champion qui doit accroître sa performance, se dépasser. Cet amalgame est la source d'une application erronée du coaching, car il semble que Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac n'ont pas montré des "limites", mais dénoncé un système et que le coaching doit participer de ce mouvement pour promouvoir l'équilibre de l'individu plutôt que pour être un rempart contre la décompensation qui, me semble-t-il, arrivera quand même. La question du coaching vu comme une compétence du manager amène quelques remarques : il semble utile de demander des managers qu'ils soient les coachs de leurs subordonnés, mais pour cela il importe qu'ils soient eux-mêmes coachés et formés au coaching, or n'est-ce pas aller encore plus vers un manager idéal qui, en plus de posséder des compétences déjà très vastes, disposerait de celles de coach ?

Le recours à l'imagerie du sport est fréquent dans le coaching, pour l'apparenter ou l'amalgamer, mais cela pose des difficultés de compréhension du rôle du coach. Le sport de haut niveau est un univers de performance, de défi, de dépassement de soi, de passion

---

<sup>231</sup> CRUELLAS Philippe, "Coaching, un nouveau style de management", ESF, Paris, 1993, p. 9

et d'engagement intense dans la compétition et l'entraînement. Vu sous cet angle, est-ce le modèle à appliquer au management ?

La recherche de l'excellence a conduit à la mise en oeuvre de processus de modelage, destinés à améliorer les comportements des managers par le recours à l'imitation de comportements jugés "gagnants". Dans ce cadre l'appel aux modèles du sport est primordial : "A sa façon, le sportif est devenu le héros des temps modernes, dans l'imaginaire individuel et collectif. Le champion sportif incarne aujourd'hui le prototype le plus achevé de la performance, le modèle optimal de toute réussite. Il inspire dorénavant tous ceux pour qui réussir est devenu un art de vivre ou un art de survivre dans un environnement international, en particulier économique, où la concurrence et la compétition sont devenues féroces. En tout premier lieu le champion nous enseigne le culte du défi. Son itinéraire est jalonné de défis à soi sans cesse relancés, à l'image de la quête des preux chevaliers d'autrefois. [...] Toute la carrière du champion est, en effet, sous-tendue par la quête de parvenir à épuiser sur un mode créateur, c'est-à-dire dans la performance, tout le potentiel dont il s'estime investi<sup>232</sup>".

Le "culte du défi" apporte du plaisir et du bonheur aux champions, mais il paraît abusif d'exiger des managers qu'ils se l'approprient : l'entreprise n'est pas un stade et les managers n'ont pas tous l'esprit des champions. De plus, la variété des situations de management, la durée d'une carrière de manager, conduisent à une différence extrême entre la pratique d'un sport aux règles parfaitement définies, et la pratique du management au contexte caractérisé par le changement. Et si la reconversion des sportifs "en fin de carrière" c'est-à-dire après quelques années de sport à haut niveau pose parfois des problèmes, que dire d'une éventuelle "reconversion" des managers qui seraient épuisés par une quête dévorante de performances toujours accrues ?

D'autres définitions ne se réfèrent pas à ce modèle et permettent une approche du coaching plus nuancée : "Le coach (entraîneur) a pour mission de conseiller et d'accompagner le manager et son équipe

---

<sup>232</sup> MISSOUM Guy & SELVA Chantal, *Le modelage de l'excellence*, ESF, Paris, p. 34

dans la maîtrise des changements structurels qui lui sont imposés (mutation, nouvelles responsabilités, direction d'un projet stratégique, ...). Il permet le développement et l'épanouissement des potentialités de chacun, en faisant partager à tous les finalités de l'entreprise. [...]. Face aux turbulences et aux incertitudes des situations complexes, le coach est un "miroir" qui doit faciliter la réflexion et la prise de conscience des décisions à prendre. Le coach travaille sur : les changements, les préoccupations, les enjeux, les blocages, les conflits. Cet accompagnement revêt la forme d'entretiens avec le responsable d'encadrement mais aussi de participation à des réunions opérationnelles et de rencontres avec les collaborateurs de l'équipe<sup>233</sup>.

Le coaching peut donc être vu comme un accompagnement visant à développer le potentiel, comme une formation personnalisée destinée à l'atteinte d'un objectif professionnel, comme une nouvelle compétence managériale, comme un processus de modelage, etc. Dans tous les cas cependant la notion d'accompagnement individuel reste présente.

L'ensemble des définitions et des différentes valeurs portées par les coaches dans leur pratique nécessite des éclaircissements et on peut dire comme John Whitmore : "ce grand flou terminologique porte préjudice au coaching, qui risque d'être mal interprété, mal perçu et rejeté comme une fausse nouveauté qui faillirait à ses promesses<sup>234</sup>".

## COACHING, TUTORAT, GOUROUS

Le coaching est un processus d'accompagnement, sur ce point les différents auteurs et praticiens sont d'accord, or, il existe déjà différentes formes d'accompagnement dans l'entreprise : en quoi le coaching diffère-t-il du tutorat par exemple, ou de ce que l'on nomme communément les "gourous" ?

---

<sup>233</sup> MINGOTAUD François, "La fonction d'encadrement", Les éditions d'organisation, Paris, 1993, p. 39

<sup>234</sup> WHITMORE John, "Coaching, les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises", Maxima, 1994, p. 7

La différence entre ces "places" occupées par une personne accompagnée peuvent être lues sur une échelle de pouvoir :

- le tuteur est le "maître", il détient du pouvoir par sa compétence, c'est un pouvoir affirmé ; il est un modèle qui forme une personne vue comme un apprenti, il sert lui-même de sujet et d'objet de formation dans la mesure où il encourage son apprenti à "faire comme lui". Pour cela il doit maîtriser son métier et l'apprenti doit être promis à exercer le métier qu'il apprend. La recherche est fusionnelle, elle vise la ressemblance et la conformité.
- le "gourou" est souvent une "éminence grise", il détient du pouvoir par son influence, c'est un pouvoir masqué ; il est une ressource pour la personne qu'il accompagne. Souvent hors de l'entreprise, il apporte créativité, questionnements en pratiquant la différence. Il n'est pas un modèle mais plutôt un "aiguillon" qui provoque, étonne, vise à ouvrir les situations qu'il rencontre par la créativité ou l'apport d'idées nouvelles.
- le coach ne détient pas de pouvoir, il se situe "à mi-chemin" du tuteur et du "gourou", disposant d'un "espace de navigation" qui lui permet de rechercher tantôt la conformité avec son "coaché", tantôt la différence selon les modalités qu'il souhaite mettre en oeuvre dans la progression de la relation.

La dimension psychologique du coaching apparaît souvent et la question de la différence entre coaching et psychothérapie se pose parfois. Il semble important de revendiquer la forte dimension psychologique du coaching car, dans cette relation, le plus important pour développer le potentiel d'une personne est de la conduire à connaître ce qui fut parfois nommé "l'adversaire qu'on porte en soi". Ainsi, la dimension psychologique doit être revendiquée mais dans une dynamique de psychologie du travail, c'est-à-dire dans une pratique adaptée à l'entreprise, forte d'une dimension déontologique incontournable, prenant en compte le respect de l'individu, de sa vie privée et l'orientation résolue vers le développement de son potentiel dans le cadre d'une organisation prise en considération.

Les échecs et les défauts hérités du passé, liés à la pratique de techniques de psychologie issues de pratiques destinées aux individus hors de leur organisation (T-Group, etc.) ont parfois causé un rejet de la psychologie. Cette image parfois négative est à reconstruire et il est nécessaire de réconcilier les pratiques de psychologie avec la notion d'efficacité. C'est l'affirmation solide de la dimension psychologique qui permettra des apports efficaces au développement des personnes et, dans ce cas, il ne convient pas d'"éviter tout psychologisme en entreprise et tenter, malgré tout, une certaine efficacité<sup>235</sup>".

Une des différences fondamentales entre le coaching et la psychothérapie réside dans l'objectif de la relation : dans les deux cas la relation est un lieu de parole, mais seulement dans le cas des psychothérapies c'est un lieu d'interprétation.

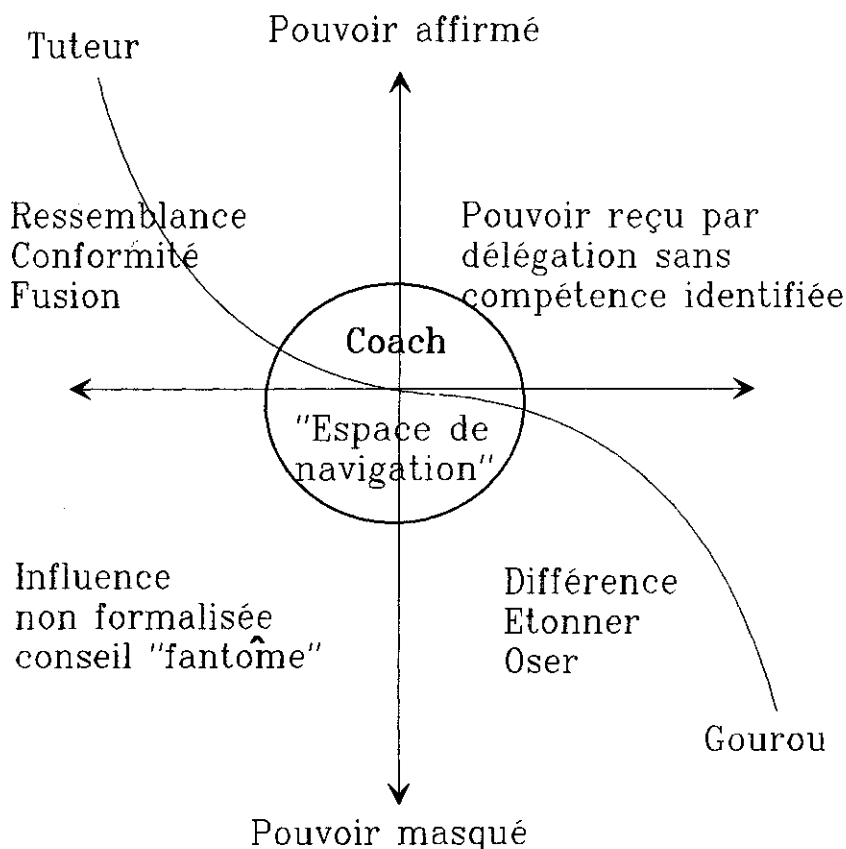
Si on se rapproche des différents modèles descriptifs et/ou explicatifs des difficultés du management présentés dans la deuxième partie, on peut identifier les rôles que privilégiera le coach selon qu'il s'attache à l'un ou l'autre :

- le coach attaché aux explications du stress agira en formateur, il recherchera les moyens de "gérer" le stress, ou plutôt ses conséquences, pour l'individu et il proposera des formations à la relaxation, à la pensée positive, etc.
- le coach attaché aux explications psychanalytiques agira en psychanalyste, il pratiquera une analyse du dirigeant et se penchera sur les relations qu'il entretient avec ses collaborateurs ; ce type d'action sera pratiqué confidentiellement,

---

<sup>235</sup> CRUELLAS Philippe, "Coaching, op. cit., p. 9

## Les acteurs de l'accompagnement



Le coach se situe dans un espace de pouvoir réduit, entre le pouvoir affirmé du tuteur et le pouvoir masqué du gourou. Il peut faire appel à sa conformité avec le coaché ou à sa différence selon les besoins de la relation

- le coach attaché aux explications de l'excellence agira souvent en "gourou", il motivera les personnes en les conduisant à se dépasser, il pourra aussi se borner à nuancer les effets de l'idéalisation ou à les amplifier en jouant un rôle de surveillance, afin d'empêcher son "champion" de décompenser et de sombrer, son discours sera celui de l'efficacité, de l'amélioration rapide des performances,
- le coach attaché aux modèles de la psychodynamique du travail agira en psychologue, la relation qu'il nouera sera un lieu de parole et de confiance, délibérément orientée vers la subjectivité visant à développer un potentiel présent.

## LE COACHING ESSENTIEL

Le coaching peut donc être appréhendé de diverses façons selon la manière dont on conçoit l'entreprise et le développement des personnes dans l'entreprise.

Dans de nombreux cas de présentation du coaching, des principes directeurs apparaissent. Le coaching "essentiel" fait appel à certains d'entre eux, les complète parfois, et en propose d'autres destinés à supporter une pratique.

- La revendication de sa forte dimension psychologique, orientée vers le développement du potentiel de l'individu et non vers des "soins" apportés à des individus vus comme "inadaptés" !
- L'humilité du coach qui ne fait qu'éveiller un potentiel présent et qui ne peut en aucun cas revendiquer les réussites qui restent celles des personnes coachées. Le terrain de travail du coach est l'Etre, qu'il aide à se développer et à s'éveiller : on ne fait pas l'Etre.
- L'appel aux expériences émotionnelles et aux émotions vécues dans les expériences de la personne. Toutefois,



l'émotion n'est pas tout, elle fait partie de la vie, et de la vie au travail, il convient donc de la prendre en compte et de travailler avec, tant il est vrai qu'elle est souvent étouffée dans la formation des managers.

- L'appel aux valeurs professionnelles, le pouvoir, la compétence (avoir la compétence ou être la compétence ?), le sens, ...
- L'ancrage de l'expérience, tant il est vrai que le volume de l'expérience n'en fait pas la valeur. Il convient d'enrichir et de réfléchir le vécu afin d'en faire une expérience enrichissante. "La douleur, les difficultés qu'on a vécues soi-même sont pour beaucoup de personnes [...] un point de passage obligé pour pouvoir donner le meilleur d'eux-mêmes et aider les autres. A condition que ces difficultés aient été suffisamment surmontées, c'est-à-dire "élaborées" : que l'expérience ait été analysée, comprise, acceptée et dépassée. A ce moment-là, l'expérience de la souffrance passée et dépassée est une immense ressource à mettre au service des autres<sup>236</sup>".
- Le respect de la personne "coachée" : cela implique que le coach ne cherche pas à modeler la personne, à la cloner sur un personnage idéal qu'il connaîtrait. Le coach est persuadé du potentiel du coaché et il met en oeuvre dans la relation les moyens qu'il estime utile au développement de ce potentiel, à l'appropriation, à la construction, à l'assimilation de connaissances nouvelles par le coaché. Le respect de la personne est aussi le respect de son système de valeurs ; il est primordial si le coach veut apporter ses compétences à des gens qui ne partagent pas forcément ses valeurs, dans ce cas ce sont les différences qui pourront être utilisées dans le coaching.
- La construction d'une relation unique avec chaque coaché, cela implique que le processus de coaching sera différent pour chaque personne coachée. Le coach doit posséder la

---

<sup>236</sup> METZ Claudine, "Bien décider c'est ...", Chotard Editeurs, Paris, 1993, p. 128

capacité à construire des relations variées dans lesquelles il provoquera une dynamique propice à la progression du coaché. Cette relation n'est en rien du clonage, car le coach s'adresse à un individu dans son contexte, ce qui est unique et ne possède pas de modèle car, les managers sont confrontés à des situations uniques à chaque fois différentes et ils inventent leur pratique quotidiennement, or quel modèle pourrions-nous trouver à ce métier qui s'invente en permanence ?

Ces principes posent de nombreuses questions qui seront traitées plus avant, cependant on peut relever déjà quelques remarques :

- Etre n'est pas évident, surtout dans la vérité de soi, c'est pourquoi le coaching est un processus d'accompagnement. Il ne pourrait être vu comme un stage de "formation", il est un processus de changement et d'adaptabilité. Le manager et le coach disposent de repères, de leur capacité d'autoréflexion, du spectacle des comportements des autres, des miroirs qu'ils tiennent parfois sans le savoir.
- La question du sens est importante et il serait illusoire que le coach apporte du sens. Le sens est construit par l'individu, parfois il est pris dans l'environnement car l'entreprise le fournit, cela peut être une appropriation temporaire mais l'objectif, pour le manager, est la construction de SON sens.
- La question du sens mérite un éclairage particulier car la confusion est fréquente entre sens et signification. Le sens implique l'intentionnalité de l'action, il précède et est dans l'action, c'est ce qui intéresse les travailleurs ; la signification peut être trouvée a posteriori dans la relecture de l'histoire, dans sa globalité. Par exemple, le courant de la culture d'entreprise est souvent un courant de la signification dans la mesure où il raconte l'histoire de l'entreprise selon des directions et des valeurs qui n'étaient pas forcément présentes dans le présent des actions. Le consultant aussi est un exemple, dans ses actions, apporte-t-il du sens ou de la signification ?

Le coaching fait appel au vocabulaire du sport, mais qu'y a-t-il à prendre dans l'analogie avec le sport ?

L'approche qui consiste à penser qu'un bon coach n'est pas forcément lui-même un ancien champion correspond à la dynamique du coaching en entreprise : en effet, le manager peut progresser avec un coach qui n'a pas été lui-même manager.

Par contre, le transfert de l'excellence, la recherche effrénée des challenges et de la performance sont à laisser du côté du sport et ne peuvent pas être repris dans l'entreprise au risque de sombrer dans les modèles du dépassement de soi et de l'idéalisation déjà discutés.

Les dynamiques de coaching sportif orientées vers la définition d'objectifs, la mise en oeuvre de plan d'action pour les atteindre, etc. sont déjà présentes dans l'entreprise car elles sont calquées sur les démarches de projet.

La réussite sportive et la réussite en entreprise sont loin d'être identiques, le travail, l'insistance, l'entraînement sont des valeurs importantes dans les deux espaces, mais si l'entraînement effréné et tenace est particulièrement important dans le sport, le travail forcené peut être la source d'une réussite amoindrie. Par exemple, ce cadre dont la vie de famille souffrait de son travail intense a vu une promotion accordée à un autre cadre qui prenait plus le temps de communiquer ses résultats et de faire progresser ses collaborateurs.

Que l'être humain ait besoin ou envie de sport ne doit pas permettre de faire l'amalgame d'un modelage du manager sur un "champion".

L'objectif du coaching est d'amener le manager à "être soi !".

Pour arriver à cela, la manière de s'y prendre est plus importante que le contenu. On peut dire que le coaching est plus une façon de construire et d'être dans la relation, que ce qu'elle contient : "le coaching concerne davantage la façon de transmettre que la teneur même de ce qui est transmis - et il concerne avant tout le type de relation qui s'établit entre l'émetteur et le récepteur, le style de communication qu'ils utilisent. [...] L'objectif ultime est bien entendu l'amélioration de performances : mais reste à trouver le meilleur moyen d'atteindre ce but<sup>237</sup>".

---

<sup>237</sup> WHITMORE John, op. cit., p. 10

Il est parfois fait référence à la notion "d'être à sa place", ou de "faire ce pour quoi on est fait". Ces termes ne sont pas repris ici car ils induisent l'impression fausse qu'il existe une place dans laquelle on devrait être, une place statique qui serait en phase avec la personne. Le coach ne cherche pas à "placer" l'individu à sa "place" mais au contraire à l'aider à vivre une dynamique, jamais parfaite et totalement satisfaisante, ainsi qu'une relation avec une réalité où la personne évolue à la fois comme acteur (sujet) de changements, mais également comme les supportant (objet).

La question est bien d'éveiller le potentiel existant et non pas de réaliser des apports techniques, non pas qu'ils soient inutiles, mais le coaching est un processus qui, même s'il peut englober des apports techniques, est global et vise à rendre la personne autonome vis-à-vis de la connaissance. "Il pose [le coaching] que si l'entraîneur parvient à amener son élève à lever ou à contrôler les obstacles intérieurs qui l'empêchent d'atteindre son niveau optimum de performance, le potentiel naturel de cet élève se manifestera sans qu'il ait besoin d'un apport technique massif de l'extérieur<sup>238</sup>". "Gallwey avait mis le doigt sur l'essence même du coaching. Le but du travail d'entraînement est de libérer le potentiel du joueur pour le porter à son niveau de performance optimal. Il s'agit de lui apprendre à apprendre par lui-même, plutôt que de lui faire ingurgiter un savoir extérieur<sup>239</sup>".

Parmi toutes les définitions du coaching, on trouve un "tronc commun" de valeurs. Toutefois, compte tenu de leur diversité, il m'apparaît nécessaire de définir la vision du coaching qui est la mienne. Pour étayer ma pratique professionnelle et y apporter un degré de clarté et de précision suffisant, le terme de "coaching essentiel" est défini : il permet de préciser une forme de coaching particulière, qui partage des aspects communs avec les définitions proposées et qui propose des éléments supplémentaires dans sa pratique et ses objectifs.

---

<sup>238</sup> WHITMORE John, op. cit., p. 11

<sup>239</sup> WHITMORE John, op. cit., p. 12

L'objectif du "coaching essentiel" n'est pas de doter le manager de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs mais de l'accompagner sur la voie d'une évolution de son être, d'accélérer (ou de démarrer) une dynamique d'évolution permanente propice à l'assimilation des charges psychiques et à la découverte d'une efficacité constamment renouvelée.

La progression fait passer de la mise en oeuvre d'un savoir à la mise en oeuvre de l'être. L'acquisition de l'équilibre dynamique ne peut être atteint qu'en acquérant les instruments d'une évolution permanente.

L'objectif du coaching essentiel est de développer la synergie entre l'Etre et la fonction, ce n'est pas uniquement la recherche d'un équilibre, c'est une démarche dynamique qui intègre les changements de soi et de l'environnement pour les exploiter dans le sens d'un mieux-être et d'une plus grande efficacité dans l'organisation.

Il n'existe pas de méthode pour changer l'être, il ne peut être mis en avoir ou en savoir (hélas ! diront les technocrates qui espéraient reléguer cette facette de l'humain aux mystiques et autres religieux). Mais être c'est vivre des échanges (authentiques), un parcours (différent pour chacun en vécu même s'il est objectivement le même), un accompagnement, un vécu émotionnel et sa maturation.

## POURQUOI LE COACHING

La justification du coaching se prêtera à des illustrations par des exemples de situations en entreprises. Nous pourrions y détailler les raisons qui poussent un manager à faire appel à un coach, pour lui-même ou pour un collaborateur, les attentes qu'on peut formuler vis-à-vis d'un coach et d'une mission de coaching.

Pour faire appel à une ressource il faut la connaître, c'est pourquoi il convient de communiquer largement le coaching et ses objectifs. Ensuite, il faut placer ses espoirs et ses désirs dans la démarche qu'on recherche. Or, les managers sont-ils mûrs pour faire appel à

des démarches d'accompagnement psychologique ? On peut le penser, par le spectacle des décompensations de collègues déjà, mais aussi par une réflexion et un regard scrupuleux sur l'entreprise. Ainsi, on peut citer Michel Bauer : "il découvre l'intérêt d'une mise à plat de l'ensemble de ses projets et de ses craintes, de ses désirs et de ses motivations : il accepte l'idée d'une radiographie de sa tête de patron<sup>240</sup>".

La prise de conscience de la dimension irréductiblement psychologique du management et des problèmes rencontrés par les managers s'étend, et le mythe du manager parfait, équilibré, capable d'affronter toutes les situations s'estompe : "De fait, la plupart des leaders qu'on rencontre sont d'une intelligence inhabituelle. Il n'est pas moins rationnel de supposer, cependant, qu'ils ont leurs limitations, comme tous les êtres humains. Conclusion, c'est dans leurs limitations en tant qu'êtres humains que résident les obstacles, s'il en existe, au succès de l'entreprise : dans leur insuffisance personnelle, leurs défauts de caractère, leur méconnaissance des bornes de la condition humaine, de leurs propres faiblesses et du mal qui est en eux, leur incapacité à traiter les questions éternelles, l'angoisse et le sentiment de culpabilité, leur difficulté à répondre aux innombrables obligations que comporte la dimension éthique de l'esprit humain, leur manque de courage, de dévouement à l'organisation, de transparence et d'amour<sup>241</sup>".

L'équilibre, le sens de l'humain, le soin apporté à soi-même, sa capacité à vivre les changements, sont jugées essentielles par les managers et, dans le même temps, ils ne consacrent qu'une part infime (parfois nulle) de leur temps et de leur énergie à cette préparation et à cet entretien de soi !

Il n'est pas étonnant alors de constater le faible niveau de résultat obtenu (les défauts du management, troisième partie).

Les demandes de coaching peuvent être de toutes sortes, par exemple :

---

<sup>240</sup> BAUER Michel, "les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille", InterEditions, Paris, 1993, p. 10

<sup>241</sup> KOESTENBAUM Peter, op. cit., p. 205

- une demande d'accompagnement sans motif ponctuel, destinée à aider le manager ou le dirigeant à vivre les changements et à coacher ses collaborateurs,
- une demande d'aide pour faciliter l'insertion d'un dirigeant dans un comité de direction, pour lui permettre de s'insérer dans une nouvelle entreprise, une nouvelle équipe,
- une demande d'accompagnement d'un manager lors de changements (mutation, promotion, nouvelles équipes, etc.),
- une recherche de définition des enjeux d'un manager, de détermination d'un équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle,
- une demande d'aide dans la conduite de la carrière d'un manager sans sacrifier ses ressources physiques, affectives, intellectuelles ou morales,
- une demande d'aide pour modifier ses comportements managériaux face à un changement complet de l'environnement et de l'organisation de travail, comme le passage en Groupware, ...

D'une manière générale les demandes sont encore souvent curatives, il faut attendre les erreurs dues au "stress", les décompensations, pour faire appel à un coach. La démarche de coaching s'appuie pourtant sur une philosophie préventive qui "consiste à construire le développement en le prévoyant à l'avance plutôt que de réparer ponctuellement les états de crise. [...] Dans cette perspective, tout le monde peut gagner à avoir un coach et à penser à son développement professionnel comme un investissement et non pas comme un coût<sup>242</sup>".

---

<sup>242</sup> LENHARDT Vincent, op. cit., p. 33





## 2

# LES ASPECTS DU COACHING

"Cessez de vous considérer seulement comme des professionnels compétents ; la société moderne change trop rapidement pour que la compétence suffise<sup>243</sup>".

Les aspects du coaching sont nombreux, on peut les aborder selon quatre angles :

- les individus impliqués dans le coaching : managers, hiérarchiques, "parrains" ou sponsors, subordonnés, etc.
- le processus de coaching, la situation : le processus global, la situation interpersonnelle, l'intervention potentielle d'autres personnes, etc.
- la déontologie du coaching : les valeurs de l'action du coach, les outils utilisés, la liberté, etc.
- les contrats de coaching : la définition du processus, sa durée, etc.

---

<sup>243</sup> LYNCH Dudley & KORDIS Paul L., op. cit., p. 91

Le coaching a pour objectif l'éveil de "la capacité d'une personne à s'autopercevoir et à se prendre en charge<sup>244</sup>", c'est la condition à l'expression optimale de son potentiel. Les décrets, contraintes, pressions, menaces, ordres ; ne peuvent provoquer une qualité de travail durable, ou une ambiance agréable. Pour les obtenir il faut une libre expression du potentiel des individus : le coaching est la démarche pour permettre l'expression de ce potentiel. L'objectif du coaching sera donc de produire des améliorations durables.

"Demander aux gens d'être motivés est en soi une contradiction, mais le coaching peut néanmoins stimuler l'automotivation<sup>245</sup>".

Généralement les améliorations demandées par les managers sont liées à l'exercice du leadership, à la cohésion d'équipes, et également aux dimensions interpersonnelles : gestion du changement, résolution de conflits, communication ou encore des comportements personnels comme la gestion du temps, ou la résolution de problèmes de caractère ou de maîtrise de soi.

Les évolutions du management conduisent à la gestion d'ambiguïtés apparentes et de dualités : entre passion et raison, intuition et précision, imposition et négociation, ordre et changement. L'individu doit mettre en oeuvre des qualités diverses en fonction des situations et ceci en conservant une harmonie suffisante. La personnalité doit posséder une souplesse spécifique que le coaching développe.

## LES INDIVIDUS IMPLIQUES DANS LE COACHING

Parmi tous les individus impliqués par le coaching, les coachés, généralement des cadres, sont à la place centrale. La hiérarchie revêt une grande importance, car elle est le miroir des évolutions du coaché. Le coach est, par sa personne, l'outil central du coaching. Le processus de coaching pourra, dans certains cas, faire appel à un autre manager de l'organisation, désigné comme le "parrain" du coaché qui apportera soutien et évaluation interne au coaché.

---

<sup>244</sup> WHITMORE John, op. cit., p. 36.

<sup>245</sup> WHITMORE John, op. cit., p. 18

Le coaching est un outil de développement de potentiel des managers, il concerne tous ceux qui représentent une valeur importante pour l'entreprise : leaders émergents, "hauts potentiels", dirigeants confirmés, etc. L'appel à un coach se fait généralement lors de changements, lors d'étapes difficiles (nouvelle équipe, mutation, promotion, etc.), au moment où une limite de l'individu se fait jour. Il semble évident qu'un accompagnement continu serait plus pertinent : préventif, il réduirait les difficultés et les sentiments d'échec des personnes.

La question du client dans le coaching est importante : le client est-il le coaché ou quelqu'un d'autre (son supérieur, un autre manager) ? Dans la mesure où le coaché n'est pas lui-même le client il importe de définir la relation entre le coaché, le client et le coach.

Si le client est lui-même le coaché, la relation avec le coach est définie selon les limites déontologiques dans le cadre d'un contrat entre les deux partenaires. Cependant la définition d'un partenaire, qui réalisera un feed-back peut être faite. Il pourra être issu de l'organisation ou externe, selon les cas, en prêtant attention aux dynamiques de pouvoir qui pourraient polluer la relation.

Si le client n'est pas le coaché, il est important de définir clairement le motif de l'appel au coach, en collaboration avec le coaché. Il appartient au coach de sonder la demande et d'obtenir les avis du client (généralement le supérieur hiérarchique du coaché) et du coaché.

Dans cette démarche, l'organisation est représentée par une personne externe au coaché : le client. Cette représentation est assurée par une personne dénommée le "parrain", il matérialise les attentes de l'organisation et réalise un feed-back envers le coaché. Le "parrain" est défini conjointement par le client et le coaché, il peut être un client, mais généralement c'est une personne de l'organisation, choisie parmi les membres de la hiérarchie du coaché. Il est bon que le "parrain" ne soit pas le supérieur hiérarchique direct du coaché, mais plutôt une personne d'un rang hiérarchique supérieur, démontrant ainsi l'implication de l'organisation dans le processus et sa volonté de réussite pour le manager. La définition du "parrain"

avec le responsable hiérarchique du coaché est possible mais pose des problèmes importants relatifs au pouvoir qui sera institué dans le coaching.

Ensuite, le contrat tripartite coaché-parrain-coach pourra être établi avec le client, il établira les limites déontologiques liées à la confidentialité des échanges coaché/coach et les rencontres entre les partenaires.

La relation entre le coach et le coaché est, par contrat, protégée. C'est un espace de confidentialité dans lequel diverses actions peuvent être entreprises selon les besoins et les capacités des participants. Le "parrain", ou le client, n'est pas maître de la relation du coach et du coaché, son contenu n'est défini et n'évolue uniquement que par la volonté du coach et/ou du coaché. Le client et le parrain peuvent définir des objectifs, des résultats attendus. En effet, la dimension psychologique des interventions de coaching ne peut être tenue qu'entre le coach et le coaché, elle n'est pas prescrite par le client.

Le coaching est une démarche volontaire, ou au moins partagée. Le coaché doit en attendre des bénéfices, même s'il ne perçoit pas précisément l'objectif du coaching. Une démarche de coaching est, pour le coaché, une opportunité de percevoir la manière dont les autres le voient, d'améliorer ses compétences face au changement, de faire le point sur ses valeurs, d'envisager une progression.

Dans cette relation, divers problèmes pourront être abordés, dans un cadre de confiance établie, et les questions qu'on préfère fuir ou ignorer trouveront une place.

Pour qu'une telle démarche soit admise dans une entreprise, il importe que la direction appuie ce type de programme et qu'elle s'y implique. Les cadres supérieurs doivent être les premiers à en bénéficier afin d'établir le désir pour les autres d'y participer, par les vertus de l'exemple.

Le "parrain" représente les attentes de l'organisation. Pour le coaché, il est la personnalisation des espoirs que l'organisation témoigne et des encouragements qu'elle procure, il lui apporte feed-

back et assistance. Les rencontres du "parrain" avec le coaché peuvent avoir lieu sans restriction, il est bon qu'elles aient une régularité minimale. Par contre les rencontres entre le coach et le "parrain" ne peuvent avoir lieu qu'en présence du coaché afin de ne pas nuire au climat de confiance de la relation.

Le coach peut, dans le cadre de la relation avec le coaché, réaliser des évaluations, toutefois cela ne constitue pas une part importante de son rôle : c'est le "parrain" qui apporte l'évaluation. Un des objectifs du coaching est de rendre le manager capable de s'auto-évaluer d'une manière suffisamment détachée : "le secret de la bonne gestion de soi même, c'est la capacité de s'observer. Mais il faut comprendre que l'observation de soi n'ait rien à voir avec l'autocritique excessive, les jugements sévères ou la paralysie de l'analyse ; c'est plutôt la surveillance continue de sa performance, dans une perspective suffisamment détachée pour permettre une évaluation juste<sup>246</sup>".

Le coach apporte principalement des questions et très peu de réponses. Il intervient dans une relation où la confiance est fondamentale, pour cela il est exceptionnel qu'il puisse être un élément de l'organisation. Parfois il peut coacher plusieurs managers d'une organisation en préservant la confidentialité des rapports avec chaque coaché vis-à-vis des autres.

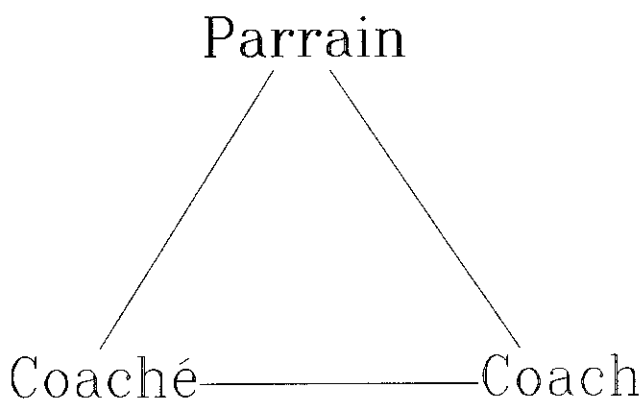
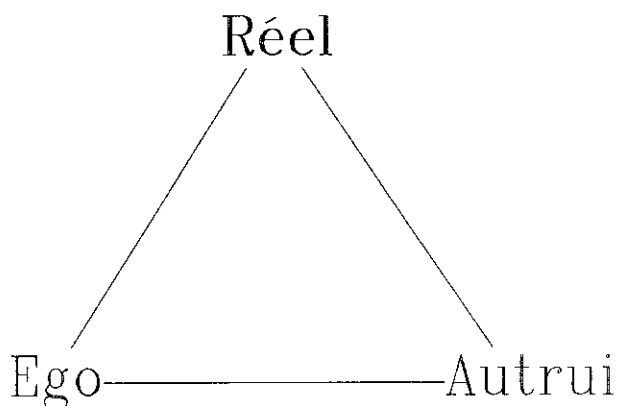
Par l'ensemble des relations de confiance qu'il entretient avec des managers, le coach représente parfois, pour les coachés, un miroir du management, une représentation des autres managers, et les demandes d'évaluation de pratiques sont fréquentes.

Le coach apporte au coaché des éléments afin qu'il puisse progresser et exprimer son potentiel. Ses compétences s'expriment dans le choix des éléments, leur mise en scène, les instants auxquels les apporter, mais le développement personnel reste l'affaire du coaché. "J'en arrive dans ma propre vie à croire que je ne puis rien faire pour les autres si ce n'est de les placer dans des conditions qui leur permettent de s'aider eux mêmes.

---

<sup>246</sup> LYNCH Dudley & KORDIS Paul L., op. cit., p. 42

Le triangle de la dynamique de  
l'identité (d'après F. Sigaut – 1990)



Je n'ai aucun pouvoir pour changer les autres. Mon seul pouvoir, c'est celui de me changer moi-même, de devenir le changement que je souhaite voir se produire chez les autres. Lorsque je suis arrivé à me changer un tant soit peu, je peux mieux comprendre que les autres ont ce même pouvoir et qu'ils changent dès qu'ils sont prêts ou qu'ils trouvent des conditions propices<sup>247</sup>".

## LE PROCESSUS DE COACHING

La question du processus est centrale car elle permet d'élargir la vision du coaching. En effet, le coaching décrit la relation entre le coach et le coaché, avec, éventuellement, les apports d'un "parrain". Or, un processus de coaching ne peut pas viser à la progression d'une personne dans un environnement qui ne progresse pas ou qui n'est pas préparé à suivre l'évolution de la personne. C'est pourquoi le coaching est souvent couplé avec des missions de changement plus vaste notamment vis-à-vis de l'équipe.

Dans le cas, par exemple, d'un comité de direction, le coaching d'un des membres apporte des progrès, mais les autres membres formeront une inertie telle que les comportements ne pourront pas évoluer car les autres membres ne sont pas préparés au changement du membre coaché, et parce qu'ils ne sont peut-être pas eux-mêmes hissés au niveau des nouveaux comportements. Dans ce cas, le coaching de chacun des membres apportera une évolution coordonnée mais la cohésion profonde viendra d'actions de team-building, véritable "coaching collectif".

Dans ce cadre, le processus de coaching est une action continue, avec des moments plus ou moins intenses selon les changements de l'environnement et des personnes, qui s'intègre à une démarche continue de développement des managers.

La démarche de coaching n'est, dans ce cas, qu'une part d'un processus de développement de l'organisation en réponse à des

---

<sup>247</sup> PARE André, cité dans BRUNELLE, DROUIN, GODBOUT & TOUSIGNANT, "La supervision de l'intervention en activité physique", Gaëtan Morin, Montréal, 1988, p. 37

besoins spécifiques (mise en place d'équipe, changement d'outils, de méthodes, etc.).

La relation de coaching est un espace de confiance, c'est une condition essentielle de sa réussite : "La relation entre le coach et son élève doit être fondée sur la confiance et le partenariat dans l'effort. Ce doit être une relation sécurisante et, autant que possible, exempte de tensions. La question du salaire, des promotions ou du risque de licenciement n'y a pas sa place. Elle ne pourrait qu'empoisonner la relation<sup>248</sup>", ce type de coaching ne pourrait pas aisément être réalisé par le supérieur hiérarchique.

Introduire la confiance dans cette relation, et même dans l'entreprise souvent décrite comme un lieu de méfiance, chargé de frustrations, de trahisons, d'égoïsme, est une des difficultés du coach, pour cela il détient plusieurs atouts : il est extérieur, il apporte sa déontologie et il agit dans le cadre d'un contrat.

Le coach construit sa relation avec le coaché, et il construit également une relation avec le "parrain", lequel est en relation avec le client (à l'origine de la demande et du paiement). Parfois ces rôles peuvent être tenus par les mêmes personnes.

La situation de coaching est qualifiée de "naturelle", car la relation se définit dans l'espace professionnel du coaché, avec des objectifs professionnels : "Le coaching est en fait un accompagnement en situation naturelle par opposition aux situations de formation classique qui créent des espaces de jeu ou transitionnels en dehors de la situation réelle. Le coaching se résout à une intervention non plus dans une sphère pédagogique mais bien professionnelle. L'apport méthodologique se faisant en intelligence de situation<sup>249</sup>". Cela n'implique pas que le lieu géographique du coaching soit l'espace professionnel du coaché.

La relation avec le "parrain" peut prendre des formes variées et changer durant le processus de coaching pour plusieurs raisons, soit

---

<sup>248</sup> WHITMORE John, op. cit., p. 18

<sup>249</sup> CRUELLAS Philippe, op. cit., p. 10



que le "parrain" s'investisse plus dans la progression du coaché, soit que son rôle devienne plus actif par la création d'opportunités de développement pour le coaché, soit que son intérêt s'accroisse.

D'une manière générale, il est nécessaire de réaliser un suivi du processus, de la part du coach pour son usage par la tenue d'un dossier décrivant chaque rencontre ; mais surtout de la part du coaché par la tenue d'un journal du processus. Des extraits de ce document peuvent être transmis au "parrain" par le coaché pour l'aider dans le suivi de la relation.

D'une manière générale un processus de coaching peut se présenter comme n'importe quel projet en entreprise :

1. recensement des attentes,
2. évaluation des besoins (niveau de départ, niveau requis),
3. mise en oeuvre d'un plan d'action,
4. évaluation de l'atteinte des résultats,
5. suivi et stabilisation.

Chacune de ces étapes correspondant à des actions ayant un caractère spécifique dans le coaching.

Par exemple, la définition d'un plan d'action pourra se faire au début d'une manière assez globale, ou plus directive de la part du coach (ou du "parrain"), pour ensuite devenir plus précise et plus définie par le coaché à mesure que sa perception des besoins s'affine. L'ensemble du plan d'action devant répondre à des critères de durée et de procédé ainsi qu'à des résultats définis avec le client.

Le coach peut, s'il le juge utile dans le cadre de la relation avec le coaché, faire appel à des intervenants extérieurs, qu'il convie ou auxquels il rend visite avec le coaché. Il peut ainsi faire appel à des personnes ressources pour provoquer des rencontres et des expériences dont il exploitera les bénéfices avec le coaché.

D'autre part, dans le cadre de plusieurs missions de coaching au sein de la même équipe, le coaching peut-être réalisé par une équipe de coach.

Le suivi d'un manager après une mission de coaching peut-être envisagé, mais la manière dont il sera pratiqué sera aussi du coaching. C'est pourquoi il nous semble plus juste de parler de coaching aussi pour le suivi, il sera juste moins fréquent.

La notion de pouvoir a une place importante dans le coaching parce qu'elle est souvent à l'origine de difficultés des managers : par la relation avec les supérieurs, mais surtout par sa propre relation d'appropriation du pouvoir sur des subordonnés. Ainsi, dans le management moderne, les attentes des subordonnés sont plutôt naturellement opposées à l'exercice de l'autorité arbitraire, les travailleurs, surtout les plus qualifiés, s'attendent à être consultés et impliqués dans les décisions. Ils souhaitent participer à la définition de leurs modes de travail et à l'examen des changements potentiels. Ils ne veulent pas accepter d'ordres qui ne leur paraissent pas justifiés et n'accordent pas forcément le respect au manager pour la seule raison de la place qu'il occupe. Pourtant, en même temps, ils veulent être guidés, conduits, encadrés, éventuellement contrôlés par une personne responsable et surtout ils désirent l'expression d'un style de management identifiable qui leur permette d'adapter leur propre comportement.

La relation au pouvoir est souvent un élément des difficultés d'ordre psychologique : le pouvoir détenu par un manager, s'il le juge insuffisant, diminue son estime de soi, et s'il le juge excessif provoque de l'angoisse. Une confusion parfois répandue est celle entre pouvoir et autorité, souvent les managers s'entourent de toutes les apparences du pouvoir en croyant acquérir de l'autorité, de la même façon qu'il leur arrive de tout décider eux-mêmes, tout prévoir, tout planifier, tout vérifier, tout contrôler pour être assuré que le travail sera bien fait, que les objectifs seront atteints.

De plus, le pouvoir est central dans la relation car, bien qu'absent entre le coach et le coaché, il existe de la part de la hiérarchie

envers le coaché, et de la part du client (hiérarchie également) envers le coach.

La notion de pouvoir doit être abordée dans le coaching : elle doit être assumée et réhabilitée afin de générer une réflexion sur ses liens et son influence sur la personnalité et sur les enjeux de l'individu.

La question du changement, déjà fort débattue, est souvent à l'origine des demandes de coaching. On dit souvent que le manager est le porteur du changement dans l'entreprise, il est souvent responsable des projets de changements, de la mise en oeuvre de nouvelles technologies, mais est-il, par son comportement, porteur de changements comportementaux ? Le cas où les managers acceptent le défi et le risque d'être changés eux-mêmes en portant le changement est assez rare.

Diverses peurs alimentent les freins au changement : la peur du désordre lié au changement, qui conduirait à perdre des repères, à changer des principes, la peur de l'inconnu, du départ vers l'aventure, la peur de l'échec, la peur de risquer, la peur d'entreprendre. Mais surtout, il y a la peur des autres : innover c'est se singulariser par rapport aux habitudes couramment admises, par rapport aux moeurs ; c'est prendre le risque du "qu'en dira-t-on ?" ; c'est, en cas d'échec, le risque de se trouver rejeté, peut-être même de se retrouver dans le rôle du bouc émissaire.

Le coaching permet de trouver ses réponses et de clarifier ses enjeux vis-à-vis de ces problématiques. De plus la définition d'un "parrain" illustre l'implication de la hiérarchie dans le changement en cours.

Le processus du coaching est global, il fait appel à la relation de coaching mais s'intègre dans un projet plus vaste de l'entreprise.

Il permet de faire progresser les individus coachés en éveillant leur potentiel.

## LA DEONTOLOGIE DU COACHING

Le premier aspect de la déontologie du coaching est de considérer l'individu dans l'entreprise comme une entité personnalisée, c'est-à-dire dotée d'une histoire, de désirs, et pas seulement de besoins (à la manière de Maslow). Cela implique le respect qui est le premier élément pour construire la relation de confiance.

Ensuite, la confidentialité et la sincérité doivent constituer le cadre de la relation. Le manager découvre qu'il peut confier ses doutes, ses questionnements au coach sans enjeux d'image.

Le coach inscrit la relation de coaching dans la durée, elle vise à une plus grande autonomie de la personne et à l'expression de son potentiel. Pour cela il apporte une certaine écoute et une disponibilité envers le coaché. Il importe, pour le coach, de définir les limites à sa disponibilité et à les modifier selon les cas.

La parole est le moyen de mise en relation entre le coach et le coaché. Si la confiance est établie, la parole est donnée ; si la confiance n'est pas présente la parole du coach peut être perçue comme "vendue", offerte par un prestataire qui vient "vendre sa soupe" : dans ce cas le coaching est inopérant, et la parole du coaché n'est pas sincère.

Le coach apporte son écoute sincère, sa perception, sa capacité d'observation, il ne vise pas à fournir une interprétation.

Le coach n'est pas un acteur de pouvoir, il n'est pas tuteur car il n'est pas expert du management (en tout cas pas dans le contexte du coaché) et il n'est pas un gourou avec des enjeux de pouvoir personnels. Il aide le manager à se poser des questions (les bonnes ?), il l'aide à utiliser ses ressources et à oser parfois : il n'influence pas les décisions mais contribue à améliorer la manière dont elles sont prises.

Le manager reste libre de toutes ses décisions dans ce cadre déontologique.

Le coach utilise sa capacité à étonner, à oser pour surprendre le manager, le préparer au changement, lui faire vivre des expériences. Mais cette capacité d'étonner "par n'importe quoi", n'est pas une volonté de faire n'importe quoi ou d'introduire n'importe quelle action dans l'entreprise, elle est un prétexte et ne doit pas se muer en but.

Le prétexte aura conduit à une action, un vécu, mais cela ne sera pas encore de l'expérience : c'est ce que la personne en fera, avec le coach éventuellement, qui sera une expérience.

L'imprévisible est une caractéristique du futur : "le premier pas à faire pour mettre en oeuvre notre propre capacité de changement consiste à nous préparer à être surpris par l'avenir. Cela exige que nous acquérions une attitude d'attente - voire de souhait - de l'inattendu, de l'inconnu<sup>250</sup>".

La déontologie est un élément fondamental du coaching car sans elle aucune confiance, donc aucune efficacité durable ne sera permise. Elle implique que le développement du manager sera exploité par l'entreprise sinon le potentiel libéré se retournera en frustration.

## LES ASPECTS CONTRACTUELS DU COACHING

Le coaching est une action menée par un intervenant extérieur dans une organisation. Il est important qu'il soit défini par un contrat.

Le contrat établit les rôles et responsabilités de chacun :

- Pour le client, il définit l'engagement de moyens qu'apporte le coach, la durée des interventions, les compétences mises en oeuvre, les procédés utilisés, etc.
- Pour le coach, il définit les engagements du client, détermination d'un parrain, disponibilité du coaché, moyens mis à disposition, etc.

Ce contrat définit la durée de l'intervention et le cadre protecteur pour le coach et le coaché.

---

<sup>250</sup> LYNCH Dudley & KORDIS Paul L., op. cit., pp. 68-70

Le contrat définit les objectifs poursuivis et les résultats attendus : ainsi, lorsqu'on envisage une relation de coaching, il est fréquent de commencer par aborder des problématiques de gestion du temps car travailler l'écoute, c'est d'abord travailler le temps.

### 3

## QUEL PROFIL POUR LE COACH

"Certes, il est capital de savoir où l'on va, mais tout aussi capitale me semble la question : Qui y va ?<sup>251</sup>"

Le profil du coach est une question complexe. En effet, il n'existe pas de formation de coach au sens où nous l'entendons. Quelles sont les compétences requises, comment peut-on les acquérir ?

La diversité des personnalités, des contextes d'entreprise, des événements et des changements qui apparaissent, doit faire écho chez le coach à une multiplicité de grilles de lecture, de méthodes d'approches, de démarches afin de maintenir son imprévisibilité et sa capacité à questionner, à étonner. La relation restant le médiateur systématique de cette démarche d'accompagnement dans laquelle une forme de transfert entre en jeu.

---

<sup>251</sup> JUNG Carl Gustav

## LA PLACE DU COACH

La question de la place du coach est complexe en raison des rôles différents que lui attribue chaque acteur dans l'entreprise.

Sa place est résolument dans la relation individuelle qu'il noue avec la personne coachée, mais celle-ci est impliquée dans un réseau de relation avec ses pairs et ses subordonnés : à leurs yeux, le coach sera perçu différemment, parfois sous l'impulsion de la personne coachée qui préférera, au moins dans un premier temps, le présenter comme un conseil en management notamment.

De plus, dans le cadre de l'entreprise, le coach intervient dans le cadre d'une démarche de développement de potentiel de managers, dans ce cadre il s'apparente à un conseil en développement de potentiel.

On peut dire que le coach est un expert de la relation humaine et du développement de potentiel, mais il est également un praticien de l'entreprise dont il doit posséder une bonne connaissance.

La place du coach est donc dans la relation, elle implique la construction d'un espace de confiance dans cette relation. Cette construction est un préalable au développement de potentiel.

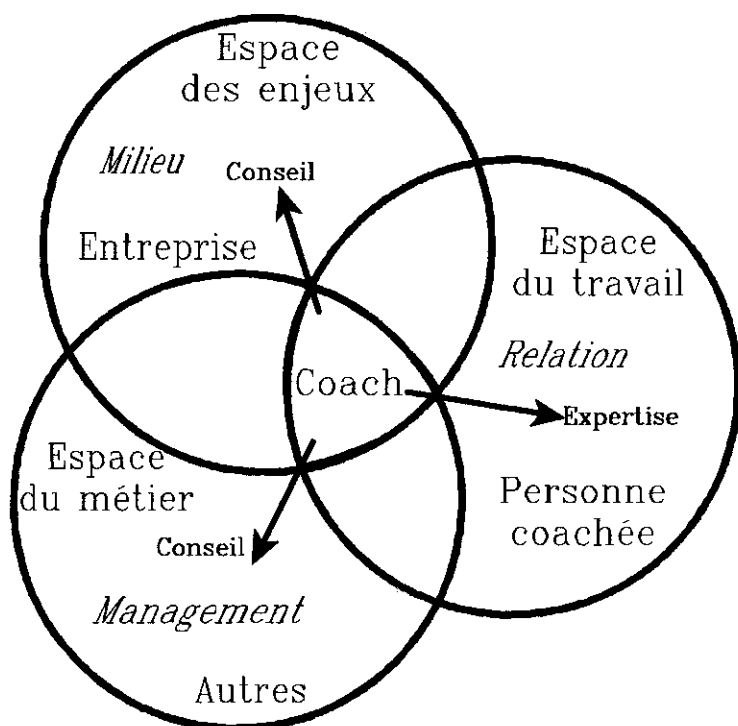
Le coach provient, préférentiellement, de l'extérieur de l'entreprise ; ainsi, il n'est pas impliqué dans les dynamiques de pouvoir et peut, plus facilement, créer l'espace de confiance requis. La notion de coach interne ou du coaching d'un manager par son supérieur est difficile à mettre en oeuvre compte tenu du mélange qui pourrait être fait entre les dynamiques de pouvoir, les limites de confidentialité et la nécessaire confiance à établir.

Les différences du coach, la place qu'il occupe auprès du manager lui permettent d'apporter l'aide et l'évolution propice au développement de l'individu.

Le coach doit résoudre l'ambiguïté de son action sur un plan psychologique, et de son action au sein de l'entreprise ; non pas que la psychologie n'ait pas sa place dans l'entreprise, mais plutôt qu'il convienne d'en trouver les limites variables selon les contextes et les besoins des personnes coachées.



## Positionnement du coach



L'intervention du coach le conduit à travailler :

- dans l'espace de travail de la relation, avec la personne coachée comme expert de la relation
- dans l'espace des enjeux du contexte local, avec l'entreprise comme conseil en développement de potentiel
- dans l'espace du métier du management, pour les autres acteurs de l'entreprise comme conseil en management

## LE ROLE DU COACH

Le coach a pour rôle de développer le potentiel de la personne coachée. Ce développement se construit dans le cadre d'une relation durant laquelle sont vécues des expériences, des analyses de situations, des échanges de vues, etc. Dans le cadre de cette relation, le coach est responsable de plusieurs rôles :

- un rôle de bâtisseur de cadre de relation, de constructeur d'espace de complicité, de confiance et de solidarité.
- un rôle d'assistance et d'aide, qui permet l'apport de soutien à des managers en prise avec des problématiques trop ardues qui les épuisent.
- un rôle de permission, qui offre dans le cadre de la relation un espace où tout est permis, où peuvent s'exprimer des ressentis enfouis. Un des objectifs du coach peut être, selon les cas, de réveiller la folie et l'originalité du manager qui ont été inhibées par les systèmes scolaires et sociaux qu'il a vécus. Cette part de folie lui permettra d'exprimer des aspects de sa personnalité, de décompresser. Toutefois cet objectif est difficile, car on n'apprend pas à être fou. La relation d'aide, du coach au manager, par sa dimension commerciale offre un lieu possible à cette évolution, car l'entreprise "achète" pour le manager le droit de dire n'importe quoi pour un moment, d'être fou lui-même, dans le cadre et dans le temps de cette relation complice.
- un rôle de confidentialité qui permet l'établissement de la confiance et garantit l'expression sincère.
- un rôle de non-influence, qui garantit que le coach ne recherche aucune influence et qu'il se situe en dehors de tout espace de pouvoir : "Un coach n'est pas une éminence grise<sup>252</sup>".

---

<sup>252</sup> Consulting, "Coaching, des consultants pas comme les autres", Numéro 12, Avril 1994, pp. 6-9

- un rôle de miroir, d'écho qui offre à la personne coachée une neutralité et une aide dans la recherche de ses propres solutions. Dans ce cadre, le coach ne peut pas être un instructeur ou un formateur (mais il peut, éventuellement, conseiller au manager de suivre des formations), il ne résout pas les problèmes ni ne prend les décisions à la place du manager.
- un rôle de pilote de processus qui garantit la poursuite d'objectifs définis au début de la relation et qui définit la progression à suivre.
- un rôle de lien avec le parrain, lorsqu'il est défini, qui permet une connexion étroite entre le processus et les besoins de l'entreprise ainsi qu'avec d'éventuelles progressions internes du manager coaché.
- un rôle "d'éveilleur" du sens critique et de la perception de la personne coachée. L'objectif du coach n'étant pas de conduire une personne dans une norme mais bien de lui permettre d'advenir et de jouer son rôle d'acteur social.
- un rôle de balancement et de maintien d'équilibre entre action et réflexion, afin de maintenir l'orientation vers l'action et de l'équilibrer vers la réflexion nécessaire à la constitution d'une expérience qui ne soit pas uniquement une collection d'actions.
- un rôle de transfert de compétences relatif, afin que le manager entretienne lui-même une démarche de développement de ses collaborateurs.
- un rôle d'aiguillon, destiné à déranger le manager coaché, à l'inciter à se questionner.
- un rôle de questionneur, le coach pose plus de questions qu'il ne donne de réponses : il provoque des questionnements et des recherches de réponses personnelles chez son interlocuteur, il active des processus invisibles dont seuls les résultats sont visibles. Il s'abstient de toute recherche visant à montrer les processus en les verbalisant à la place de l'autre car cela conduirait à les inhiber.

Le rôle du coach se situe du côté de la personne coachée, en recherchant le développement de son potentiel, et non en visant une "normalisation" en recherchant à modeler l'individu.

Pour l'entreprise, cela conduit à une richesse supplémentaire, puisqu'elle peut s'appuyer sur des managers au potentiel accru, mais cela implique une capacité à changer et à remettre en cause ses modes de fonctionnement qui peut parfois effrayer les managers "engourdis".

Le coach doit permettre au manager de faire face aux évolutions nécessaires de son métier et de s'y adapter en se les appropriant. Aujourd'hui, la mobilisation des ressources, la motivation, la création de conditions de travail optimales, l'ambiance de travail font partie de l'espace de responsabilité du manager ; son travail est désormais inconcevable en termes exclusifs de techniques, d'outils ou de recettes. C'est plus que jamais une pratique sociale, une capacité à faire vivre ensemble en harmonie et en coopération tous les intervenants au sein de l'entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise, par exemple, se doit de définir des objectifs susceptibles de rallier les membres de l'organisation, il doit proposer un système d'idées et faire contribuer ses subordonnés à ce système : ses idées peuvent être très diversifiées, partant du désir de réaliser des profits à la volonté de sauver le monde. Le manager est le relais de ces idées, il doit en faire partager le sens à ses subordonnés. Si le sens de l'entreprise est perdu, on se trouve dans une dynamique mortifère bien connue : "certaines organisations n'ont plus d'objectifs, sauf celui de se maintenir. Elles peuvent survivre longtemps dans certains systèmes sécuritaires mais ce faisant elles perdent graduellement leur impact sur l'environnement social et/ou économique, et leurs membres se vident progressivement de leur créativité et investissent leurs énergies dans des luttes de pouvoir stériles parce que sans objectif autre que l'accroissement de leur pouvoir personnel<sup>253</sup>".

---

<sup>253</sup> BERGERON J.L., COTE LEGER N., JACQUES J. & BELANGER L. "Les aspects humains de l'organisation", Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1979, p. 124

L'évolution des conditions de travail, la recherche de l'implication du personnel, la volonté de mobilisation passent par la mise en oeuvre de conditions réelles et concrètes de partage, de transparence, de solidarité-complicité dans la vie quotidienne au travail. Seuls les managers peuvent instaurer ces conditions et prendre les décisions ou les dispositions favorables à leur instauration. Pour cela ils doivent eux-mêmes se placer dans de telles conditions, par leur dimension personnelle loin du masque formel de leur fonction, ils doivent être prêts à abandonner la validité issue du statut, ce qui implique d'être assez sûr de soi pour ça : le coaching les aide dans cette voie. Dans ces conditions, la plupart des outils développés en management trouveront toujours à être utiles et efficaces, mais ils serviront un état d'esprit différent, plus participatif, moins maximaliste. Ils s'appuieront sur une réflexion plus approfondie du rôle du manager, de la capacité à être et non plus à avoir, et ne seront pas utilisés pour remplacer une telle réflexion.

Pour répondre à ces nouvelles facettes du rôle du manager, le coach doit posséder une certaine distance ; une différence suffisante est nécessaire pour apporter un autre regard propice à la réflexion. Dans ces échanges, le coach se situe comme interlocuteur et non plus comme expert.

C'est la différence du coach et des managers qui permet qu'un travail de formalisation, de verbalisation, d'expression et d'élaboration soit potentiellement réalisable. L'accompagnement n'est possible que dans la mesure où il existe une certaine distance entre le coach et l'organisation permettant un recul et une vision globale suffisants. Le coach accompagne les managers par sa capacité à détenir des cadres de référence différents et à les mettre en oeuvre par sa capacité de repérage, par le transfert de méthodes d'analyse, par le questionnement, par l'introduction d'idées nouvelles pour finalement faire progresser les managers. L'extériorité du coach le place hors de portée des jeux stratégiques, ce qui lui donne une liberté de manoeuvre utile à l'accomplissement de son rôle.

Dans l'environnement hyper rationalisé de l'entreprise, le coach apporte sa créativité, ses différences, son devoir d'être autrement. Il est à la fois source d'équilibre par son existence et source de déséquilibre par sa volonté à avancer, évoluer, bouger.

## LES COMPETENCES DU COACH

Pour conduire son travail et remplir les rôles qu'il implique, le coach doit posséder des compétences spécifiques, différentes de celles du manager. L'ensemble de ces compétences trouve l'expression de leur potentiel dans un système de valeurs en harmonie avec des qualités personnelles.

Le système de valeurs apporte au coach le socle de la construction de relations d'aide authentiques et de la confiance en son action d'éveil et de développement de potentiel : "donner de sa personne, de son attention, de son temps est une entreprise exigeante qui nécessite un certain altruisme, une mûre réflexion articulée sur une démarche de croissance personnelle constante, une confiance dans les ressources internes de l'humain. A cela s'ajoute une croyance en l'importance des relations interpersonnelles véritables, faites de respect, d'attention, de considération positive, de compréhension empathique<sup>254</sup>".

Le système de valeurs sert d'appui à des compétences et à des habiletés mises en oeuvre dans la relation adaptées aux objectifs poursuivis.

La qualité primordiale dans la relation de coaching est la sincérité, sans elle, aucune relation de confiance réciproque ne pourrait être établie. Le coach croit dans le potentiel de ses interlocuteurs, et eux croient, parfois progressivement, en ses capacités à les aider. Pour apporter du soutien, pour faire du coaching, et aider un manager à développer ses compétences, il est indispensable d'avoir une attitude d'accueil et de considération, un désir sincère de contribuer à son progrès.

---

<sup>254</sup> CHALIFOUR Jacques, "Enseigner la relation d'aide", Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1993, p. IX

Ces valeurs du coach fondent une éthique qui vise, au travers des interventions de coaching, le développement de compétences dans une optique d'amélioration du fonctionnement de l'organisation et du vécu des individus qui la composent, et non pas l'accroissement de pouvoir des personnes coachées sur d'autres.

Cependant le coach peut intervenir dans des organisations où les demandes des managers seraient de l'ordre de l'accroissement de pouvoir, car le coaching, s'il vise le développement de compétences, apporte aussi une réflexion propice au développement d'une conscience managériale telle que la demande de départ devient caduque.

La dimension éthique est importante dans de telles fonctions, l'entreprise peut comprendre son besoin d'introduire des coachs auprès de ses managers, mais elle désire aussi être rassurée sur le sens de leur action et sur l'éthique de leurs interventions.

La pratique du coaching peut tirer parti de qualités personnelles du coach. Ainsi la patience, l'objectivité et le détachement, l'intérêt pour la personne coachée, la capacité d'écoute, une attitude ouverte, encourageante, des qualités d'observation de mémoire, d'attention, et une conscience claire de soi-même, de ses limites, de ses propres capacités constituent un ensemble de qualités qui aideront le coach dans sa pratique.

Etre coach, tenir les rôles de guide, de miroir, de questionneur, etc., requiert des compétences variées. Le coach n'est pas un surhomme, il n'est pas un manager lui-même mais il pratique un métier d'aide, qui l'amène à mettre de côté ses désirs de valorisation personnelle. Doté d'un équilibre personnel suffisant, il met en oeuvre les compétences suivantes :

- l'écoute et la disponibilité, compétences essentielles qui exigent pratique et concentration.
- le goût pour la parole : la relation d'aide ou de coaching comporte plusieurs aspects d'échanges d'idées, de vécus communs, d'analyse de situations, etc. Dans toutes ces

situations la parole est le vecteur principal, le médiateur de la relation. Toutefois, le goût pour la parole n'est pas celui de parler, il est précisément aussi l'art de se taire.

- la créativité et la capacité à recadrer les situations, à repenser les problèmes et à provoquer chez son interlocuteur la construction de solutions parfois inédites.
- la pédagogie, afin de réaliser des apports de contenus, en phase avec les situations et les contextes, ou de créer des liens entre des contenus déjà possédés par l'interlocuteur et les situations vécues.
- la capacité à gérer le climat socio-affectif de la relation, à instaurer le climat de confiance dans la confidentialité, à encourager la prise de risques dans la relation, à apporter un soutien, à gérer les tensions, à construire un vécu, ...
- la capacité à repérer les conflits et les tensions dans l'organisation.
- la connaissance de plusieurs méthodes et outils, afin d'éviter le dogmatisme et d'être inventif en utilisant des méthodes variées selon les situations ou les attentes de personnes coachées.
- la maîtrise des techniques d'entretiens, d'enquêtes, d'animation de réunions, etc.
- la pluralité des points de vue, pour permettre l'évolution des représentations ; l'ouverture sur des disciplines multiples, afin d'appréhender la complexité et les contraintes de l'organisation,
- le questionnement, comme attitude de prise de contact avec son environnement.
- la capacité à proposer du soutien, à offrir une solidité personnelle comme assurance.
- l'éthique, la volonté d'aider et d'offrir des moyens d'évoluer.



- une capacité à manier le sens : le recours à la parole permet l'expression d'une activité critique et l'exercice sur le sens. Que la personne coachée ne comprenne pas la signification de certains faits (absence de sens), ou qu'elle souhaite définir un sens perçu (retour du sens), ou bien qu'elle cultive un sens qu'elle considère comme seul juste sans que les autres aient le même (non-sens).
- la connaissance de soi, l'écoute de soi : "le coach devra bien sûr rester en contact étroit avec sa propre réalité intérieure, pour pouvoir au fil du dialogue, contrôler ses réactions, émotions ou opinions, y compris ses réactions par rapport à lui-même, sans oublier que son passé et ses préjugés peuvent à tout moment interférer avec l'objectivité de son écoute. Parmi ces distorsions psychologiques, citons les mécanismes de projection et de transfert, que toute personne amenée à enseigner ou diriger doit apprendre à dépister et à contrôler en soi<sup>255</sup>". Ces mécanismes doivent pouvoir être reconnus dans la relation.
- la construction et la conduite de processus : apparentée à la conduite de projet, elle permet de définir une stratégie et de mettre en oeuvre des tactiques dans le cadre de l'évolution de la relation en liaison avec des objectifs définis (qui peuvent également évoluer).
- la connaissance de l'entreprise, de son vocabulaire : principalement la connaissance et le vécu de situations variées impliquant le management.

L'apport du coach est parfois assimilé à la création d'un espace de folie manquant dans l'entreprise : un regard superficiel peut laisser paraître cette impression car la capacité à étonner du coach peut s'appuyer sur des instants surprenants pour un observateur extérieur. Toutefois il faut garder à l'esprit la notion de processus et ne pas isoler des instants "fous" d'un processus complet de développement de potentiel.

---

<sup>255</sup> WHITMORE John, op. cit., p. 48

Par exemple, la "clownanalyse"<sup>256</sup> représente un outil qui a été utilisé pour éveiller des potentiels, mais son apport n'est pas suffisant par rapport à un coaching car elle reste isolée, non intégrée à une démarche, à un processus de développement.

Pour étayer sa pratique d'une assurance suffisante et d'une diversité attrayante, le coach doit être capable de :

- négocier entre conformité et différence selon les instants du coaching, oser être différent,
- faire n'importe quoi, pour accomplir une action signifiante, non pas par son contenu mais par son existence uniquement,
- risquer,
- être irrationnel, et ne pas fuir l'inexplicable mais l'apprécier comme objet de questionnement,
- ne pas tout calculer,
- valoriser le plaisir dans l'action,
- ne pas se prendre au sérieux, jouer son rôle avec légèreté, sans culpabilité,
- donner sans arrière-pensée, ne pas attendre d'échange,
- inventer, innover, étonner,
- être là où on ne l'attend pas, être imprévisible,
- être atypique, être soi rien que soi,
- provoquer, prendre le risque de bousculer,
- faire confiance, ...

Cet espace de permission, de jeu, que le coach peut créer dans le cadre du coaching, peut-il se rapprocher de l'imaginaire moteur dont parle Eugène Enriquez ? "En effet l'imaginaire moteur est, a priori, difficilement supportable pour une entreprise. Il implique l'existence

---

<sup>256</sup> NOBLECOURT Michel "Profession clownanalyste", Le Monde, 06-04-1989, p. 22

d'un "espace transitionnel", d'une "aire de jeu" (Winnicot) qui favorise la créativité heureuse, la parole libre, la pensée en tant que capacité à tout questionner, à tout interroger, à tout transgresser, le désir de construire des objets esthétiques, le plaisir de vivre ensemble, et également l'humour et la frivolité, indispensables à toute activité réflexive. De ce fait, l'imaginaire moteur constitue un véritable défi aux règles de fonctionnement qui régissent les entreprises, même les plus flexibles<sup>257</sup>".

Bien que certains caractères de cette aire de jeu puissent ressembler à des instants de coaching, je ne crois pas que le coaching soit une occasion de construire un "imaginaire moteur".

Je ne le crois pas car la relation de coach est un espace plus large qui permet ces instants de jeu, mais dans un cadre et un environnement bien réels, en prise directe avec la réalité. Il semblerait plutôt que cet espace de coaching soit l'occasion d'un accroissement du nombre de réalités interconnectées dans lesquelles on se trouve, et de la construction (ou amélioration) d'une compétence à être de plusieurs lieux et milieux à la fois.

Durant le coaching, le coach est amené à jouer plusieurs rôles. Il peut faire appel à d'autres personnes afin de l'aider mais le respect de la confidentialité et de la confiance établies lui imposent de prendre en charge des fonctions diverses :

- fonction d'entretien de la relation,
- fonction de conseil,
- fonction de guide,
- fonction de développement,
- fonction de conduite de processus.

L'entretien de la relation repose sur des habiletés interpersonnelles :

- prise de contact, recherche de contact spontané, naturel,

---

<sup>257</sup> ENRIQUEZ Eugène, op. cit., p. 37

- ouverture, attitude d'accueil favorable envers les interlocuteurs, disponibilité,
- respect envers les interlocuteurs, valorisation des interlocuteurs, évitement des attitudes de jugement, laisser à l'interlocuteur la liberté du rythme,
- écoute active et intéressée, établissement de communication ouverte et bilatérale, encouragement à l'expression des interlocuteurs, reformulation et verbalisation des sentiments perçus aux moments opportuns,
- se centrer sur les problèmes, questionner, ne pas chercher à deviner au-delà de ce qui est dit, mais souligner les contradictions.

Le conseil consiste à permettre à l'interlocuteur de découvrir ses propres solutions, les habiletés mises en oeuvre sont :

- la recherche d'une compréhension complète du problème du coaché, sans penser ou déduire des éléments qu'on croirait avoir compris. Se donner le temps et les moyens de comprendre.
- résister à la tentation de fournir une solution, même si on l'estime très adaptée à la situation : celle qui sera la mieux adaptée à la personne sera celle qu'elle aura trouvée elle-même.
- définir une logique à l'analyse, à la manière d'un projet préciser l'objectif et suivre une structure claire.
- ne pas endosser les problèmes mais accentuer le sentiment de propriété du problème et des difficultés chez l'interlocuteur : c'est l'appropriation du problème qui conduira à une mise en oeuvre volontaire d'une solution.
- Informer l'interlocuteur de toutes les possibilités disponibles, de tous les moyens, outils, informations, etc. Assumer un rôle de ressource.

La fonction de guide conduit le coach à se situer, avec la personne coachée, dans le réseau politique et culturel de l'entreprise. Les habiletés du guide sont :

- apporter une lecture des actions passées ou anticipées de la personne coachée en recherchant leurs impacts politiques et organisationnels,
- analyser l'histoire de l'entreprise pour en comprendre la culture, permettre au manager de connaître cette histoire et d'être une part de la mémoire de l'entreprise,
- aider les managers à identifier les influences et les personnages clefs de l'entreprise, être capable de lire autrement qu'en surface,
- accroître la capacité du manager à s'inscrire dans un réseau de relations et de personnes ressources (parrain, etc.),
- s'inscrire dans une dynamique de développement de potentiel visant à un développement de carrière (sous l'impulsion éventuelle du parrain).

La fonction de développement est centrée sur la pratique professionnelle, elle s'ouvre au développement des connaissances et de l'expertise du manager. Les habiletés du coach s'appuient sur sa connaissance du management :

- rechercher en permanence les besoins de connaissances nouvelles pour la personne coachée induits par le changement et les évolutions de contexte, identifier les moyens de s'approprier ces nouvelles connaissances,
- encourager la personne coachée à faire évoluer ses relations avec ses subordonnés à mesure que le coaching évolue,
- privilégier les situations vécues et les rencontres pour ancrer les connaissances nouvelles ou susciter des questionnements,

- conduire le manager à prendre en charge un part de son coaching, par une autonomie dans son développement continu,
- rechercher la mise en action rapide des habiletés développées chez la personne coachée.

La fonction de conduite de processus implique le lien avec le parrain, ou le représentant de l'organisation soucieux du développement du manager coaché. Cette fonction comporte une part de gestion des apports du parrain dans le processus de coaching et implique des habiletés :

- moduler le rythme de la relation avec la personne coachée, pour permettre une efficacité optimale en rapport avec les besoins et les contraintes de la personne coachée et de l'organisation,
- construire une stratégie permettant de définir des étapes et une structure pour le coaching (durée approximative de la relation, fréquence, contenu, etc.),
- pouvoir moduler la stratégie par la mise en oeuvre de tactiques en accord avec des événements ou des besoins apparaissant dans la relation,
- pouvoir, avec le parrain et la personne coachée, redéfinir les objectifs en accord avec des nouveaux besoins ou des contraintes survenant dans l'environnement de la personne coachée,
- établir un suivi de la relation permettant de définir la progression du travail effectué avec le parrain,
- avec le parrain, définir clairement les attentes de l'entreprise sur la performance (en termes concrets) de la personne coachée.

L'ensemble de ces compétences, de ces habiletés est mis en oeuvre par le coach dans le cadre de la relation de coaching. Celle-ci est définie dès le départ de la relation comme une relation finie, visant à

l'atteinte d'objectifs, dans laquelle la gestion du temps représente une part importante de la compétence du coach : en effet, la relation de coaching étant limitée dans le temps, elle présente pour l'entreprise une clarté et l'avantage d'une approche "projet", et cette limite permet au coach de conserver sa distance, de rester éloigné des enjeux de pouvoir et d'éviter ainsi des rapports de dépendance.

Car la position du coach peut paraître paradoxale dans sa dimension commerciale : il veut qu'on fasse appel à lui, il désire conforter ses activités dans le temps, et il devrait aussi vouloir qu'on se passe de lui.

Ce paradoxe apparent repose sur l'idée technicienne de l'intervention visant à la mise en oeuvre de la réponse à un problème (avec transfert ou non de nouveaux savoir-faire).

Or, dans le coaching, la problématique est celle de l'évolution d'une personne par définition autonome : l'apport du coach permet d'évoluer, de franchir des pas, tout en conservant son autonomie. Cet apport peut toujours être utile, et il reste possible, pour le manager, de reprendre, après une période plus ou moins longue, un processus de coaching.

La démarche de développement de potentiel n'est jamais terminée et elle peut être une alternance de moments de coaching, puis de moments sans coaching.

La question des enjeux du coach est importante : les gratifications qu'il recherche, ses valeurs, ses choix, ses propres peurs, sa tolérance à l'angoisse des autres, aux conflits, ses investissements affectifs et idéologiques dans son métier, des revanches qu'il a à prendre, son désir de reconnaissance, son besoin de marginalité.

Il ne peut pas, et ne doit pas, être transparent, ni à lui-même, ni aux yeux des autres ; mais il importe qu'il ait la possibilité, dans le calme, de clarifier ses enjeux, c'est-à-dire qu'il soit décidé à le faire et qu'il dispose de lieux conçus à cet effet. Cette clarification peut être entreprise avec des pairs, ou avec d'autres professionnels de la relation d'aide (conseiller personnel, équipe de travail, groupe d'analyse). Cette clarification est une des conditions d'équilibre du coach et d'une pratique durable du coaching, elle est fortement

consommatrice du temps et de l'énergie du coach ce qui réduit sa disponibilité vis-à-vis des entreprises.

L'entretien du coach nécessite ce lieu où il puisse s'exprimer, tout en respectant la confidentialité de ses clients, où il puisse parler de ses actes, de ses doutes, de ses inquiétudes, des ses émotions ; un lieu où, lui aussi, il soit en position de demander et de recevoir des conseils ; un lieu d'élaboration et de critique de ses pratiques et de celles des autres ; un lieu où apprendre encore et toujours.

Cet entretien de lui-même permet au coach d'offrir à ses interlocuteurs la disponibilité nécessaire dénuée de recherche de valorisation personnelle.

Le coach n'est donc pas une image paternelle, ni un guide, mais il est un adulte en relation avec un autre adulte. La relation est assumée tant sur son plan cognitif que sur son plan affectif, le plaisir et les peurs y sont pris en compte. Cette relation permet l'apport de conseil, d'aide et de développement qu'on ne peut trouver dans une démarche didactique. La ressemblance avec le tutorat n'est qu'apparente car dans le tutorat le principe reste dans la présence d'un modèle alors que dans le coaching, la démarche s'appuie sur les différences qui provoquent la capacité d'évoluer. Ainsi, dans le coaching, écouter c'est savoir entendre et pas forcément savoir comprendre. Dans cette approche relationnelle, le premier "médicament" prodigué par le consultant, c'est lui-même.

Dans cette relation la dimension psychologique est assumée, revendiquée même, ce qui permet de la prendre en compte avec toutes les précautions nécessaires. C'est cette revendication de ce rôle qui permet d'en assurer l'abord sérieux, et il est, dans ce cas, erroné de prétendre "accompagner une personne sans jouer au "psy" en herbe<sup>258</sup>" car c'est souvent le refus de l'aspect psychologique qui facilite l'émergence de "psy en herbe".

---

<sup>258</sup> CRUELLAS Philippe, op. cit., p. 10



L'ensemble des compétences requises pour être un coach paraît bien étendu et ne semble pas correspondre à des formations universitaires existantes. Cela semble normal, compte tenu de la nécessaire connaissance de l'entreprise, appuyée sur un vécu étayé de réflexions, d'échanges et de questionnements.

Les aptitudes du coach sont donc de plusieurs ordres :

- l'ordre de la relation interpersonnelle,
- l'ordre de la conduite de processus,
- l'ordre de la maîtrise du développement de potentiel,
- l'ordre de la connaissance de l'entreprise.

Chacune de ces aptitudes provient d'une origine différente : ainsi la conduite de processus peut faire l'objet d'un apprentissage méthodologique ; la connaissance de l'entreprise s'appuie sur un vécu et une expérience durable d'entreprises variées ; alors que la relation interpersonnelle fait appel à des comportements et des attitudes de la nature de l'être ; et que le développement de potentiel intègre la connaissance d'outils et la réactivité en situations.

Face à cette complexité d'aptitudes multiples, la formation des coaches pose des problèmes intéressants. Les solutions seront probablement un équilibre entre une nécessaire expérience diversifiée de l'entreprise, des connaissances de conduite de processus, des connaissances solides en psychologie, et un tutorat par un autre coach. Le tutorat initiant la présence dans un groupe de régulation de pratiques propice à un développement harmonieux du coach.



## 4.

# CONTENU D'UN COACHING

"Votre problème, c'est votre solution<sup>259</sup>."

"It's a company's right to fix you as a manager,  
but not as a person<sup>260</sup>"

Le processus de coaching est construit pour servir des objectifs définis lors de l'appel au coach. Toutefois, l'objectif général du coaching conditionne toutes les actions qui seront mises en oeuvre dans le processus, les objectifs opérationnels ne sont que les aspects visibles d'une dynamique de développement de potentiel qui guide toute la démarche.

### TROUVER SON EQUILIBRE : ETRE SOI

Développer la synergie entre son être et sa fonction n'est pas uniquement la recherche d'un équilibre, c'est une démarche

---

<sup>259</sup> ERICKSON Milton

<sup>260</sup> HART Ellen, citée par SMITH Lee in "The executive's new coach", Fortune, v128, n16, 27 décembre 1993, pp. 126-132

dynamique qui intègre les changements de soi et de l'environnement pour les exploiter dans le sens d'un mieux-être et d'une plus grande efficacité dans l'organisation.

Les liens du manager avec l'organisation sont complexes et, si le manager peut exercer son influence sur l'entreprise et son fonctionnement, il n'y a que lui qui puisse se changer et changer l'entreprise. La réplique du consultant au manager dans "L'odyssée métanoïque" l'illustre : "Votre entreprise est malade de vous. C'est votre style de management qui crée ces scénarios de dysfonctionnement. C'est votre comportement qui induit et qui fabrique les comportements de votre environnement. Lorsque ça va mal, ce n'est pas toujours la faute des autres. Votre entreprise vous ressemble, pour les bons côtés comme pour les mauvais. Ce n'est pas le recours à l'extérieur, la chasse de têtes, le recrutement élitiste ou les cabinets de conseil qui pourront y changer quelque chose. Il n'y a que vous qui puissiez infléchir la marche de votre entreprise. Vous seul pouvez créer une nouvelle dynamique, définir de nouvelles règles du jeu, initier un nouveau souffle. La solution est entre vos mains, vous devez comprendre comment vous vous êtes fait couper de votre propre création. La mutation de votre entreprise passe par la vôtre<sup>261</sup>".

Georges Nizard<sup>262</sup> définit le concept de santé organisationnelle qui s'appuie sur le "développement des managers et des personnels". Il affirme que le changement essentiel est dans le remplacement du capital par le développement du potentiel humain. Les entreprises ont tout intérêt à instaurer le climat le plus propice possible à l'épanouissement personnel de leurs managers, elles attireront ainsi les candidats les plus doués dont le nouveau rôle sera de cultiver et de maintenir cet environnement propice au développement personnel.

Dans les turbulences de l'environnement, les entreprises ont besoin de managers qui ont une excellente maturité affective et qui inscrivent comme objectif sur leurs agendas, en accord avec la

---

<sup>261</sup> SOUSSIN Frédéric & DURANDIN Philippe, "L'odyssée métanoïque - Livre 1 : le choc", Edition du livre actif, Bouxwiller, 1989, p. 13

<sup>262</sup> NIZARD Georges, op. cit., p. 165

stratégie de l'entreprise, le développement d'eux-mêmes et de leur personnel.

Le management nécessite le développement de la personnalité des managers. "Une intelligence organisée, une affectivité exprimée, une faible anxiété sont des caractéristiques reconnues aux dirigeants efficaces. Le manager est le gardien des objectifs et des normes, celui qui rassemble les ressources, qui résout les tensions, qui réduit le bruit général du système. Le manager a une tâche prioritaire : assurer la survie et vaincre les forces de désagrégation de l'organisation qu'il dirige. Apprendre de nouveaux comportements, modifier ses attitudes, améliorer ses connaissances facilitent la résolution des problèmes. Gérer c'est aujourd'hui tolérer l'ambiguïté, accepter les différences, vivre avec des certitudes partielles. Ceci nécessite des hommes matures émotionnellement et qui investissent dans leur propre développement. ... Dès lors, la capacité du manager à vivre des agressions répétées, à surmonter les découragements, à stabiliser ses émotions devient déterminante. Aujourd'hui l'efficacité des décisions de l'encadrement dépend autant de son équilibre affectif que de ses connaissances techniques. L'immaturité affective entrave les communications, suscite des tensions latentes, génère des conflits, favorise les rivalités et les jalousies, provoque de fait les dysfonctionnements, l'entropie des relations et le désintérêt à la tâche<sup>263</sup>".

Généralement, on place la maturité affective du côté du domaine de l'individu, de sa vie privée, par exemple liée à sa vie amoureuse ; or, l'entreprise ne doit pas s'immiscer dans cet espace de la vie de l'individu. Pourtant la maturité émotionnelle, c'est aussi la maturité relationnelle, et dans l'entreprise c'est la clarté de ses attentes, la lucidité sur son fonctionnement, l'évolution de ses rapports à son environnement.

Trouver son équilibre c'est accomplir un travail permanent de remise en question, de responsabilisation, de "digestion" des charges et des frustrations.

---

<sup>263</sup> NIZARD Georges, op. cit., p. 252

La responsabilisation commence par la connaissance de soi, par un regard critique sur sa personnalité et son mode de fonctionnement, puis par l'analyse de soi dans les situations, par rapport au groupe, aux autres, à l'entreprise.

Ce travail, réalisé avec l'aide d'un coach, peut alterner des dimensions individuelles (entretiens) avec des dimensions collectives (retour sur l'équipe, évolution collective).

D'autres pistes de travail s'offrent, notamment celle de la relation au pouvoir, sujet d'angoisses et de résistances, la dynamique du conflit (à côté du consensus), et du désordre (à côté de l'ordre).

Le questionnement permet d'analyser les rapports de la culture de l'entreprise et de l'identité du manager à cette culture, ses valeurs, sa philosophie, etc. Y a-t-il des écarts entre l'image de l'entreprise perçue par le manager et celle qu'elle projette à l'extérieur ? Comment le manager gère-t-il ces écarts ?

La diversité des personnalités, des contextes d'entreprise, des événements et des changements qui apparaissent, doit faire écho chez le coach à une multiplicité de grilles de lecture, de méthodes d'approches, de démarches afin de maintenir son imprévisibilité et sa capacité à questionner, à étonner. La relation restant le médiateur systématique de cette démarche d'accompagnement dans laquelle une forme de transfert entre en jeu.

L'objectif n'est pas de doter le manager de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs mais de l'accompagner sur la voie d'une évolution de son être, d'accélérer (ou de démarrer) une dynamique d'évolution permanente propice à l'assimilation des charges psychiques et à la découverte d'une efficacité constamment renouvelée.

La progression fait passer de la mise en oeuvre d'un savoir à la mise en oeuvre de l'être.

## L'INTERVENTION ET SON ORGANISATION

L'organisation de ce type d'intervention est polymorphe : destinée à accompagner, à faire évoluer, à questionner, à entraîner, elle doit maintenir son imprévisibilité, sa capacité à étonner, sa folie ...

Cette dynamique d'évolution, de changement, peut exiger diverses formes d'intervention, plus ou moins longues. Elle se caractérise par un accompagnement, ce qui signifie des rencontres régulières, plus ou moins espacées, d'une durée suffisante pour constituer un travail en profondeur, propice à une réelle évolution.

Le rôle moderne du manager est de cultiver un équilibre personnel suffisant pour se confronter aux difficultés que ses subordonnés éprouvent au travail et être capable de leur apporter une aide et de les soutenir dans leur propre développement personnel.

Pour cela, il importe que le manager ne soit plus seulement concerné par ses subordonnés, son service, l'entreprise et ce qui s'y déroule, il faut le rendre impliqué, également dans la dimension humaine, concrètement, en le développant dans son être.

Plusieurs aspects de notre approche se présentent comme des constantes :

- Le coach crée avec son client un moment où "tout est permis", les remises en cause profondes, les questionnements métaphysiques, les délires. Le coach joue un rôle de protection contre l'angoisse qui surgit parfois dans de telles situations, sa présence permet de parer au risque de déséquilibre posé par la recherche d'un nouvel équilibre.
- L'individu n'est jamais abordé isolé, il reste issu d'une organisation, lié à des situations professionnelles, en recherche d'une efficacité dans son rôle managérial. L'approche ne supporte pas de clivage entre l'individu et les situations.
- Le client du coach est le manager avec lequel il travaille, ou éventuellement un groupe de dirigeants, ou de subordonnés. C'est avec le manager, et éventuellement

avec le parrain, qu'est réalisée la progression et que sont déterminées les formes de travail acceptables pour lui. Le coach s'inscrit dans la relation de confiance, complice et confidentielle. Le client "payeur", s'il est différent du manager accompagné, doit également s'inscrire dans cette dynamique de confiance.

- Le parrain est toujours rencontré en présence de la personne coachée. Il représente les attentes de l'entreprise et il lui est rendu compte du coaching.
- Le dosage avec la conformité : le coach doit trouver un équilibre, variant au cours de la relation, entre une dose suffisante de conformité, pour conserver des référentiels et ne pas provoquer de réaction de rejet, et l'introduction d'éléments provocateurs, ou de choc, propices aux objectifs de la relation.
- La recherche de tous les moyens d'actions : le coach se doit d'utiliser tous les langages dont il dispose, il élargit la dimension verbale de la relation à l'action.
- L'espace de la relation peut être varié, mais il doit être suffisamment isolé. Généralement il n'est pas le bureau du manager, mais d'autres locaux, éventuellement aménagés pour prendre en compte la dimension de l'être et non de l'avoir (absence de signes de pouvoir), s'ils existent. Le lieu est un élément de changement utilisable également, aussi la relation peut être déplacée, située au gré des possibilités de l'environnement.
- La relation s'intègre dans un contrat de coopération, protégeant le client en définissant les règles de la relation (durée, fréquence), et protégeant le coach en lui offrant la capacité à étonner (garantie, droit au "n'importe quoi") dans la cadre d'une durée suffisante pour permettre un travail approfondi. Dans ce cadre, une relation active se noue, dans laquelle chacun est prêt à tolérer au moins une certaine frustration.



Toutefois, malgré la clarté de la relation un dirigeant ou un manager peut toujours s'il se sent menacé simplement mettre fin à la relation commerciale et se débarrasser du coach qui le tourmente.

La différence fondamentale entre cet accompagnement et une démarche thérapeutique réside dans ses objectifs : les défenses du manager ne sont pas abordées avec une volonté de les briser, mais parfois de les renforcer pour mieux gérer les relations de sa personnalité à sa fonction. Cette approche se limite aux situations professionnelles présentes, et ne cherche pas à explorer le passé ou l'inconscient du manager

## CONSTRUIRE LE PROCESSUS DE COACHING

La construction d'un processus de coaching doit prendre en compte les caractéristiques de la situation de départ : les objectifs exprimés par le parrain qui représente l'organisation et/ou par la personne destinée à être coachée, les contraintes de la situation, les événements récents ou futurs prévus, le contexte de l'entreprise, la personnalité de la personne destinée à être coachée, etc. Ce processus ne peut donc être que spécifique et évolutif. Il semble impossible de standardiser les processus de coaching. Un coach qui utiliserait aveuglément une méthode qui s'est avérée efficace pour un autre coach ne pourrait être assuré d'obtenir les mêmes résultats. Un coach peut faire appel à une méthode qu'il a déjà utilisée auparavant mais alors il devra faire certaines modifications pour tenir compte de la personnalité de la personne coachée.

De plus, la nécessaire confiance dans la relation impose de faire appel à un coach externe afin de ne pas mélanger des rôles non miscibles : "la confiance est une chose difficile à établir et facile à détruire. Cela exige énormément de patience et de sagesse. Un supérieur peut, par négligence, ambition, ou à cause de la pression qui s'exerce sur lui, mettre en danger cette relation, patiemment établie, par un froncement de sourcils, une remarque désobligeante, une impolitesse. Il peut aussi arriver qu'un supérieur trop peu autoritaire permette à un subalterne d'afficher son effronterie, son

mauvais goût, sa fanfaronnade et donner l'impression qu'il bénéficie d'un traitement de faveur<sup>264</sup>".

### *Démarche méthodologique du coaching*

La démarche méthodologique de coaching peut se définir en plusieurs étapes qui sont :

1. la définition du contrat de coaching,
2. la détermination d'une stratégie de coaching,
3. l'organisation du coaching,
4. les relations du coach avec la personne coachée,
5. les relations du coach et de la personne coachée avec les partenaires du coaching, notamment le parrain,
6. la fin du coaching et l'éventuel suivi.

Ces étapes peuvent se fusionner mais on distingue trois parties : la définition de la relation (étapes 1, 2 et 3), le déroulement de la relation (étapes 4 et 5), la fin de cette relation (étape 6).

Le coaching est un processus qui se construit sur la base d'un contrat dans lequel sont définis les objectifs et les modalités des relations entre le coach et ses partenaires dans l'entreprise.

La détermination d'une stratégie de coaching permet d'aborder la progression envisagée dans le coaching, son contenu, les apports éventuels, les rencontres envisagées, les sujets à aborder, en bref toutes les étapes du coaching.

L'organisation du coaching permet enfin de définir la régularité des rencontres entre le coach et la personne coachée, les rencontres avec le parrain, leur durée et leur fréquence.

Le **contrat** est passé entre un représentant de l'entreprise, généralement celui qui sera le parrain dans la relation, la personne destinée à suivre le coaching et le coach. Il permet de définir clairement les objectifs du coaching, d'une manière partagée entre le

---

<sup>264</sup> KOONTZ H. & O'DONNELL C., op. cit., p. 400

parrain et la personne coachée. Il définit notamment les objectifs visés avec les éléments de mesure de l'atteinte des objectifs, le feed-back du parrain ou d'autres partenaires, les objectifs d'acquisition de connaissances ou de comportements, les liens avec des objectifs plus lointains ou les aspects liés à la progression de carrière envisagée pour la personne coachée.

Le rôle de chacun est défini dans le contrat : le parrain, en clarifiant ses engagements, les limites de son rôle, les feed-back et évaluations qu'il doit renvoyer ; le coach qui s'engage sur un processus de coaching (stratégie de coaching) visant l'atteinte des objectifs cités ; la personne coachée en identifiant ses obligations et les disponibilités requises pour profiter du coaching (travail éventuel intersessions, disponibilité, non-interruption durant les sessions, etc.).

Parfois, il peut être difficile de définir des objectifs mesurables avant même de commencer ou de mieux percevoir l'identification des problèmes. Cependant, même si on ne peut définir que très approximativement ses objectifs avant d'avoir étudié les faits en détail, c'est par là qu'il faut commencer.

L'étape du contrat est pour le coaché un moment qui lui permet de mesurer les bénéfices qu'il peut attendre du coaching, de déterminer des objectifs clairs de développement, d'être informé sur l'importance organisationnelle qui lui est accordée, d'évaluer les moyens qui lui sont offerts pour l'atteinte de ses objectifs.

L'étape du contrat permet également de mettre à jour les résistances potentielles qui seront éclaircies durant le coaching, notamment entre les points de vue du parrain et de la future personne coachée. On peut déjà à cette étape percevoir des contradictions apparentes : par exemple, les objectifs du coaching visent à faire évoluer des comportements jugés efficaces par le futur coaché (autorité par exemple) ; le futur coaché déclare ne pas avoir le temps ; le coach perçoit que le futur coaché "se sent obligé d'y aller" ; le futur coaché perçoit le coaching comme une remise en cause de ses compétences ("si j'étais bon je n'en aurais pas besoin") ; le coaching est perçu par le futur coaché comme un "examen" qui l'angoisse ("et

si je ne réussis pas que va-t-il m'arriver ? Et si on s'aperçoit que je ne suis pas à ma place ?").

Le contrat permet de définir les rôles du coach et du parrain vis-à-vis du futur coaché. Ainsi, généralement, le contrat comporte une clause garantissant la présence du coaché à toutes rencontres le concernant entre le coach et le parrain. Le contenu et la régularité des rencontres avec le parrain sont prévues dans le contrat, elles constituent les "étapes visibles" du processus de coaching. Le plan de ces rencontres, les étapes qu'elles concernent, les prévisions futures sont évoquées dans le contrat (ou dans des avenants de planification).

La **stratégie de coaching** est définie par le coach après avoir pris connaissance du contexte de l'entreprise, des objectifs et s'être entretenu avec le parrain et le futur coaché. Cette stratégie est proposée par le coach et elle préfigure le processus de coaching.

Elle s'appuie sur une démarche de gestion de soi articulée en deux grandes phases : une phase centrée sur soi, une phase ouverte sur les autres.

La première phase permet de dresser un bilan, de rechercher une meilleure connaissance de soi, de ses rythmes de vie, de ses habitudes. Elle est centrée sur soi et consacre volontairement du temps à l'individu lui-même et à la découverte du style personnel avant de s'ouvrir à d'autres.

La seconde phase s'appuie sur un principe de relations.

- Relations avec soi-même : être son propre client, être soi-même sans vouloir se changer, être sensible à ses besoins personnels et y répondre le mieux possible, être à l'écoute de ses sentiments et de son intuition, se tenir en forme.
- Relations avec son travail : réussir la délégation, se situer face au pouvoir, détenir du pouvoir, savoir réussir ou échouer, communiquer, équilibrer son investissement professionnel, etc.
- Relations avec ses partenaires dans l'entreprise et ses clients : connaître et écouter son client, répondre aux

besoins du client, attirer de nouveaux clients, précéder sa clientèle.

- **Relations avec ses ressources** : savoir trouver des spécialistes, savoir être un spécialiste qu'on consulte, motiver, mobiliser, coordonner, bâtir et entretenir son réseau d'aide personnel.

La stratégie se bâtit sur ce canevas en proposant des outils, des rencontres, des événements qui mettront en lumière une, ou plusieurs parties de ce parcours plus propice à l'atteinte des objectifs.

**L'organisation du coaching** permet de définir les aspects techniques et logistiques du coaching, c'est-à-dire la forme que peuvent revêtir les relations du coach avec le futur coaché mais également avec le parrain.

Elle aborde la durée et la fréquence des séances selon les objectifs définis et précise la durée de la relation complète. Les questions d'horaires, de locaux, de prises de rendez-vous, de moyens techniques, de recours à des déplacements, etc. sont abordées à cette étape.

Elle permet également de coordonner l'action du coach avec des formations prévues pour le futur coaché dans le cadre du plan de formation de l'entreprise. Elle précise aussi la possibilité pour le parrain de proposer des événements durant le processus qui permettront de le jalonner d'occasions de mettre en oeuvre des compétences nouvelles pour le coaché.

**La relation coach/coaché** constitue le corps de l'intervention de coaching. Elle se compose d'une relation continue, pouvant être jalonnée d'échanges téléphoniques ou par d'autres moyens techniques, et de sessions régulières où le coach rencontre le coaché. Chacune de ces sessions est conforme à un plan propice à la capitalisation du contenu de la session. Les étapes de ce plan jalonnent la session (où parfois s'étalent sur plusieurs sessions) et reprennent à un niveau local la démarche globale :

1. définition d'un objectif pour la session,
2. examen de la problématique à améliorer ou à résoudre, exploration de la situation et de ses conséquences,
3. recherche de solutions possibles, ou actions, rencontres, propices à la découvertes de solutions,
4. détermination des actions à entreprendre avec définition et engagement de réalisation pour une date donnée.

Fréquemment les premières sessions sont consacrées à un travail sur la motivation, la confiance, et la gestion du temps, afin d'inscrire la relation dans une dynamique positive.

L'implication de l'entreprise, du parrain, les bénéfices escomptés, l'attitude du coach sont autant d'éléments favorables à la motivation. C'est le rôle du coach de motiver le coaché, en attirant son attention sur les objectifs à atteindre, les bénéfices attendus (leadership, efficacité, liens avec des tâches concrètes), les moyens mis en oeuvre, mais également en l'étonnant, et en lui démontrant l'importance pour l'entreprise du processus engagé.

Parmi les moyens mis en oeuvre dans la relation on peut remarquer l'importance équilibrée de la parole et de l'action.

L'action est abordée comme la création d'un vécu, matériau constituant de l'expérience, véritable moyen de changement. Le coach, dans l'entreprise, se situe délibérément du côté de l'action : c'est l'action qui fait changer. Il convient au coaché, avec le soutien du coach, de s'engager dans des actions sans savoir s'il pourra changer plutôt que d'atteindre de changer "spontanément" pour s'engager dans des actions futures hypothétiques.

L'approfondissement du coaching se fait par la mise en oeuvre pratique au quotidien, dans le management, de l'accroissement de potentiel. Cette mise en oeuvre est régulée par l'écoute du feed-back renvoyé par les collaborateurs, mais essentiellement par le parrain.

La parole est le médiateur qui permet au coach de partager l'expérience du coaché et de l'aider à en tirer les éléments qui permettront son ancrage dans sa pratique professionnelle. La relation de coaching comporte plusieurs aspects d'échanges d'idées, de vécus

communs, d'analyse de situations, etc. Dans toutes ces situations la parole est le vecteur principal, le médiateur de la relation. Mais la verbalisation et l'échange sont également une action qui permet de penser les situations, les rapports au travail et les incidences du travail sur la vie hors travail, et sur la vie toute entière. Durant ces sessions, le coach intervient principalement par des questionnements, plus que par l'apport de réponses. Le rôle du coach est de vivre avec la personne coachée des expériences, non seulement de la communication, mais du partenaire dans la communication, car le coach se met lui-même dans la relation comme partenaire impliqué.

Si on se rapproche de la lecture de la psychodynamique des relations de travail, on peut dire que la verbalisation permet d'aborder la dialectique entre l'individu, sa personnalité et la scène du travail, ainsi "on s'intéresse à la place des sujets dans le rapport au travail, et plus précisément l'espace laissé au sujet pour se servir du travail comme "résonance symbolique" à la scène de l'angoisse et du désir, ou au contraire les entraves que le travail oppose à cette résonance métaphorique, car c'est, semble-t-il, un élément déterminant du pouvoir structurant ou déstructurant du travail au regard de l'économie psychique des travailleurs<sup>265</sup>".

Durant le déroulement du processus de coaching, des temps d'arrêt sont prévus, pour permettre la prise de recul, la mesure de l'évolution par rapport aux objectifs, la réflexion sur l'utilisation des nouvelles compétences : ils sont coordonnés avec les rencontres planifiées avec le parrain.

Les sessions de coaching s'inscrivent dans une oscillation entre des moments d'acquisition de nouvelles connaissances, habiletés, expériences et des moments d'ancrage et de transfert permettant la mise en oeuvre, la recherche d'espaces d'application, l'utilisation concrète, le feed-back.

---

<sup>265</sup> DEJOURS C. "Plaisir et souffrance dans le travail", Edition de l'AOCIP, Paris, 1988, p. 16

Un des moyens utilisés pour garder une trace du processus vécu, et pour l'inscrire dans une réalité à laquelle on pourra se référer, est la tenue d'un journal de bord de la relation. Le coaché est encouragé à tenir ce journal volontairement subjectif pour exprimer, nommer, prendre de la distance, verbaliser, réfléchir, etc. Le coach propose des règles pour la tenue de ce journal et son contenu peut être lui-même support de progression.

De cette manière, la relation de coaching s'apparente au coaching sportif. C'est une relation positive, centrée sur l'amélioration de la pratique professionnelle. Ce n'est pas l'entraîneur qui dénonce les fautes, ce n'est pas l'entraîneur qui prononce l'échec ou la réussite, c'est l'arbitre, c'est-à-dire la réalité (ou le parrain).

**La relation avec le parrain** doit être clairement définie. Le parrain est généralement un membre de l'entreprise mais il peut provenir de l'extérieur ; ainsi, quand la situation ne permet pas l'appel à un parrain interne, on peut se retourner vers une personne qui jouera son rôle de parrain d'une manière différente due à son externalité (cela peut être un autre coach, un collègue du coaché, etc.). Une part du rôle d'un parrain interne se répartit alors sur le coach et sur le coaché qui doivent accentuer la poursuite des objectifs.

Les relations avec le parrain ponctuent le processus de coaching, elles obéissent à des règles déontologiques et permettent d'affiner les objectifs et la définition des compétences à améliorer ; de discuter des moyens à mettre en oeuvre ; de fournir une évaluation, un feedback. Le parrain intervient également pour proposer des progressions dans les situations professionnelles (promotion, mutation, nouvelles responsabilités, etc.) du coaché lorsque certains objectifs du processus sont atteints.

**La fin du coaching** intervient généralement lorsque les objectifs définis dans le contrat sont atteints.

Il arrive aussi que le coaching se poursuive par une relation de suivi, permettant la poursuite du développement de potentiel mais d'une manière moins structurée. Cette poursuite de relation, ce suivi, est



généralement demandé par la personne coachée, mais elle peut être proposée par le parrain.

On peut citer deux exemples d'intervention en les simplifiant à l'extrême pour illustrer des processus de coaching.

Le premier est celui d'un coaching pris sur l'initiative du supérieur hiérarchique d'un responsable d'encadrement particulièrement charismatique. Cependant, ce charisme très mobilisateur pour l'équipe du manager coaché se retournait contre lui car cette relation si forte avec son équipe l'éloignait des autres managers et lui faisait perdre de vue son rôle de coordination avec les autres managers.

Le processus entrepris a permis de définir comme parrain un cadre du comité de direction (deux niveaux au-dessus du manager coaché) très porté sur l'organisation et la stratégie de l'entreprise. Les objectifs furent d'améliorer la coordination des actions entre ce manager coaché et ses collègues sans mettre en cause la relation qu'il entretenait avec son équipe. Le processus s'est engagé sur les valeurs de l'entreprise et celles du manager, puis des rencontres avec divers personnages externes à l'entreprise ont permis l'apport de points de vue parfois consolidant les convictions du manager, parfois les interpellant. La rencontre avec un producteur fut un déclencheur qui permit d'illustrer la complémentarité des rôles et la place de chacun dans un projet ou une entreprise, la nécessité d'une coordination efficace, etc. La pertinence de ces rencontres réside plus dans le vécu qu'elles apportent, l'exemplarité, la sincérité que dans le contenu ou le discours lui-même qui peut être, sans risques, peu structuré ou éloigné des préoccupations directes du manager.

Le second exemple met en scène un patron d'entreprise qui affirme le désir de se trouver un successeur pour diriger l'entreprise qu'il a fondée. Plusieurs tentatives de recrutement ont été entreprises, correspondant à des profils de candidats variés (autodidacte, jeunes diplômés, cadres expérimentés), mais aucun n'est resté en poste. Le dirigeant n'ayant toujours pas de successeur et regrettant que tous les candidats soient si mauvais.

Ici la problématique ne permet pas de trouver un parrain à proximité compte tenu du contexte et de la personnalité très affirmée de la personne coachée. Après avoir acquis une confiance suffisante le coach a pu proposer un coach externe, il s'est tourné vers une figure suffisamment prestigieuse, reconnue par la personne coachée comme une autorité respectable : le parrain a accepté de participer à ce travail.

La majorité du travail entrepris est un travail d'analyse des situations passées, basée sur ce qu'en raconte le client et son entourage. Cela permet de mettre en lumière divers questionnements et comportements vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis du pouvoir, l'ensemble des points est abordé et pour chacun des engagements de comportements sont pris. Ces questionnements permettent d'envisager une tentative nouvelle de recrutement, relayée par un cabinet spécialisé. L'intégration de la personne recrutée est conduite par la personne coachée tout en poursuivant le coaching qui devient un accompagnement à la transmission de compétences, de responsabilités et de pouvoir.

### *Exemples d'outils du coach*

Les outils du coach sont très variés : sa capacité à étonner peuvent l'amener à faire appel à divers outils dans un objectif de prétexte à expérience et à réflexion, et il peut également faire appel à des outils pour atteindre un but offert par l'outil.

D'une manière générale, le coach peut s'appuyer sur des outils de type académiques, en suggérant à la personne coachée de suivre des formations externes par exemple, ou en proposant des lectures, des conférences, ... qui seront ensuite repris dans le cadre d'échanges, discussions, entretiens (éventuellement avec le parrain également). Il peut également provoquer des rencontres entre la personne coachée et une figure externe au coaching en vue d'aborder un point de vue utile au développement de potentiel, ou encourager et même organiser des actions spécifiques (avec le parrain), comme la prise de responsabilité, la participation à des comités, etc.

Le coach peut s'appuyer, en fonction du contexte, de la personne coachée et de ses compétences de coach, sur l'ensemble des outils comportementaux existants comme l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, ou l'appel à des concepts des grands auteurs en organisation et en psychologie (Carl Rogers, Eric Berne, Richard Bandler, John Grindler, Leslie Cameron Bandler, Michel Crozier, Renaud Saintsaulieu, Erhard Friedberg, ...). Cependant tous ces outils, ces démarches ne participent au développement de potentiel équilibré que s'ils sont intégrés à un processus global, à l'accompagnement. Sinon, ils ne sont perçus que comme des recettes dont on ne tire que quelques enseignements superficiels.

Les résultats obtenus, l'atteinte des objectifs (motivation, dynamisation, positionnement professionnel de la personne coachée, réussite), ne sont alors que la conséquence du développement de potentiel.

### ***Exemples de sujets pouvant être abordés en lien avec des situations lors d'un coaching***

Les évolutions du management et des demandes des personnels font surgir des questionnements divers et des problématiques variées.

Tout d'abord le manager ne peut faire l'économie d'une réflexion sur le sens de son action, sur les valeurs qui l'animent, sur sa philosophie et ses attitudes face au pouvoir qu'il possède ou qu'il subit, face au changement dont il gère ou subit les conséquences. Eluder cette réflexion serait s'offrir aux modes successives utilisées comme des objets de fuite en avant, cela serait servir les outils plutôt que de s'en servir, car aucune mode ou aucun outil n'apporte de réponse à cette question du sens. De plus, le rôle du manager consiste à donner du sens aux actions collectives, or que pourrait-il donner qu'il ne se serait pas approprié ?

Ainsi, parmi les sujets qui reviennent fréquemment après quelques sessions de coaching on trouve divers questionnements du manager sur son positionnement par rapport au pouvoir, par rapport à ses

enjeux (peur et désir), par rapport à des confusions qui sont sources de difficultés.

La question du **pouvoir** est centrale : entre le pouvoir légitime, l'abus de pouvoir, la conquête de pouvoir, il convient de l'examiner de manière approfondie pour comprendre son désir de pouvoir et sa capacité à le gérer. La dynamique d'évolution du management conduit au passage d'un pouvoir qu'on possède (comme un territoire propre), vers un pouvoir qu'on prend (sur un territoire commun et partagé). Le management n'est plus une problématique d'avoir (possession d'une quantité de pouvoir), mais une problématique d'être (être une autorité capable de prendre un pouvoir dans une circonstance donnée). Pour garder son leadership il faut donc être reconnu. Cette reconnaissance peut être accordée pour "ce qu'on a" (valeur de moins en moins prégnante), ou pour "ce qu'on est" (valeur en hausse). Les problèmes complexes, nouveaux, rencontrés par l'organisation amènent à une chute de la valeur de l'expérience, généralement peu utile dans un changement permanent, au profit d'une ouverture d'esprit et d'une capacité à découvrir de nouvelles solutions.

Ce passage de "l'avoir" vers "l'être" provoque un malaise car personne n'est vraiment préparé à cela : la réaction générale est une tentative de maintenir le mode de fonctionnement sur l'avoir (maintenir les privilèges acquis, défendre ses positions), maintenir les masques au prix d'un stress important, et à terme, d'une décompensation ...

Le paradoxe de cette évolution est que les acteurs qui détiennent le pouvoir de faire changer le système pour le rendre plus adapté et efficace, sont également ceux qui "possèdent" le pouvoir et, donc, ont le plus à perdre dans ce changement, s'ils n'évoluent pas eux-mêmes. L'environnement de l'organisation est déjà en évolution, il appartient aux managers de décider s'ils veulent la subir ou l'exploiter.

L'évolution du rôle du manager conduit à ne plus faire reposer sa compétence sur le pouvoir qu'il détient sur les autres, sur la domination qu'il exerce, mais sur sa capacité à développer l'initiative et la responsabilité de ses subordonnés. Cela impose aux managers un changement de mentalité visant à asseoir l'autorité, non

plus sur la fonction et les titres, mais sur la compétence et la capacité d'animation.

La question de la relation au pouvoir et des liens que l'individu entretient avec le pouvoir, qu'il détient, qu'il désire, qu'il subit, est à explorer. Les caractéristiques du pouvoir permettent une entrée sur de nombreuses dimensions personnelles car :

- le pouvoir remplit nécessairement tout vide de l'organisation,
- le pouvoir est invariablement personnel (exercé par des individus),
- le pouvoir est invariablement basé sur un système d'idées ou une philosophie.

Les **enjeux du manager** sont fréquemment abordés, comme sources de motivation (ou de démotivation), comme outils de mobilisation, etc. : la question des enjeux amène irréductiblement à la dynamique de la peur et du désir, et au choix d'une pondération entre le risque et la stagnation.

Cette pondération est dynamique, elle s'ajoute à la description statique d'une échelle de besoins (Maslow) en la modulant par des effets dynamiques au coeur de l'action.

Peur et le désir sont les deux éléments essentiels des comportements organisationnels. La peur, comme le désir, peuvent avoir de nombreuses origines issues des dimensions individuelles du manager (personnalité, histoire, envie, etc.).

Différents cas sont possibles dans la dynamique du désir et de la peur et induisent divers comportements. Ainsi la présence de forte peur et d'un désir puissant provoque des inhibitions de l'action, un malaise, des hésitations, une perte d'efficacité.

Mais la dualité désir / peur porte une complexité intéressante lorsqu'on l'étudie en rapport avec le changement : ainsi, selon les circonstances, le désir ou la peur peuvent être tour à tour des éléments moteurs ou freins.

	peur	désir
frein	peur de l'inconnu, refus de changer	désir d'autres choses, puissance excessive
moteur	peur de pire, fuite, rassemblement	désir de mieux, espérances

Cette question du désir et de la peur est importante dans le rôle du manager, car il doit gérer ces dimensions chez ses subordonnés afin, par exemple, d'augmenter leur désir de changer et de réduire leur peur pour introduire des changements ou motiver son équipe. Pour agir ainsi, il doit lui-même être lucide sur son fonctionnement personnel.

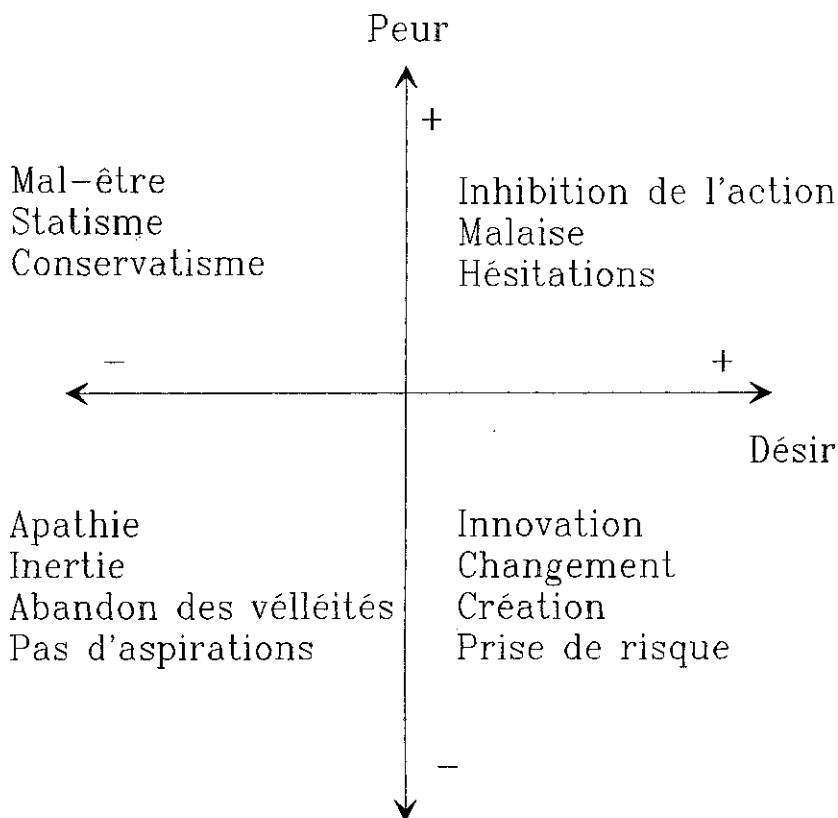
La conduite du changement peut être représentée comme la mise en oeuvre d'une action comportant un niveau de désir face à une situation comportant un niveau de peur. Dans certains cas, sans préparation, le changement est porteur d'un désir insuffisant et se heurte à la peur. Dans un second cas, l'accroissement du désir (promesses d'augmentations, de meilleures situations de travail, etc.) permet un accroissement du niveau de désir, sur la base de peurs toujours présentes et prêtes à resurgir, surtout si les promesses ne sont pas tenues. Dans un troisième cas, le changement peut être préparé par une action sur les peurs qu'il suscitait, ce qui lui permet de réussir.

Au cours du coaching sont mises en lumière des **confusions** qui provoquent des difficultés pour le manager dans sa perception de ses actions, dans son management et sa communication.

Souvent l'urgence des situations, les modes, le manque de préparation n'encouragent pas à entreprendre un travail d'éclaircissement sur des amalgames parfois dangereux :

- la confusion entre performance et valeur personnelle est très fréquente, elle est le ressort de la culpabilité.

## Dynamique de la peur et du désir



Le peur et le désir sont deux composantes de l'activité au travail, elles ont des effets contradictoires mais peuvent exister simultanément

- la confusion entre personnalité et méthodes conduit à envisager le manager comme un technicien du commandement qui utilise des méthodes avec rigueur, intelligence, cartésianisme, éventuellement en leur donnant son style. Or, il apparaît lorsqu'on analyse les comportements des managers que les méthodes apprises, les techniques enseignées sont très vite oubliées et que c'est la personnalité qui conduit la majorité des comportements et attitudes.
- la confusion entre vie privée et vie professionnelle est paradoxale : les frustrations, désirs sont étroitement imbriqués, les humeurs circulent d'un espace à l'autre, et pourtant chacun s'évertue à fonctionner comme s'il "laissait sa vie privée au vestiaire".
- la confusion entre l'idéal (souvent proposé par l'entreprise) et le Moi : elle est utilisée dans l'exploitation de l'image du manager guerrier, héros, et dans la vente de jeux de guerre, ou de stages de dépassement de soi (élastique, etc.). Les phénomènes de burn-out et du "coût de l'excellence" illustrent le mécanisme mis en oeuvre.
- la confusion entre statut et pouvoir est un héritage des modèles de l'armée ou du clergé, elle correspond à des modèles fortement hiérarchisés non participatifs. Il apparaît que le pouvoir et le statut ne sont plus étroitement liés.
- la confusion entre pouvoir et autorité : la détention d'un pouvoir n'implique guère la capacité à l'exercer et à être doté de l'autorité nécessaire pour le mettre en oeuvre. Il convient de différencier avoir de l'autorité (qui serait plutôt avoir du pouvoir) et être une autorité.
- la confusion entre subjectif et affectif qui conduit fréquemment au rejet du vécu, du subjectif qui est confondu avec l'émotion, la sentimentalité.

D'autres sujets sont abordés, en cohésion avec le processus entrepris et les objectifs définis. Ainsi, la question de la place de la personne



coachée vis-à-vis de l'entreprise, de la représentation de l'entreprise qu'elle porte est importante. Elle permet de questionner sur l'existence de la culture, des valeurs de l'entreprise (je les conduis, je les reproduis, je les respecte, je les change, ...) et d'interpeller l'entreprise comme support de projection en lien avec d'autres sujets abordés (support de projection de l'autorité, des craintes, des attentes, etc.).

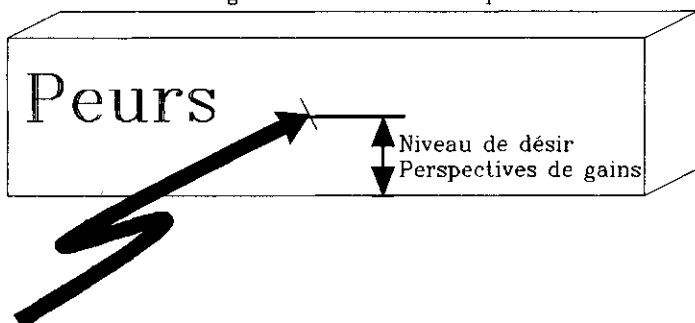
L'approche du coaching comme une formation induit de nombreuses questions sur la connaissance, l'acquisition de savoirs à réaliser, l'apprentissage de choses nouvelles. La culture de la formation a diffusé des concepts parmi les managers qui souhaitent situer le coaching vis-à-vis des notions de savoir, savoir-faire, savoir-être, etc. ? D'une manière générale on peut dire que les dimensions de savoir-x sont liées à des connaissances formelles, opératoires, comportementales, toutes du registre de l'avoir : ce sont des dimensions apparentes. Le savoir-être cependant nécessite un travail de vécu, sur la base des attitudes, sur l'être, pour y développer un appui suffisant pour construire le savoir-être. De plus, il arrive fréquemment que le savoir-être ne soit, en fait, qu'un savoir-paraitre, composé de comportements appris, calqués.

Le savoir-être est parfois utilisé dans un cadre plus vaste touchant vraiment à l'être, il s'agit alors de "se savoir être", ou de "se voir être", ce qui correspond bien plus à une méta-connaissance de l'être. D'autre part, le faire-savoir peut être constitué d'un savoir pédagogique sur le transfert des connaissances, ou être enrichi par une capacité relationnelle débouchant sur du faire-être, c'est-à-dire une capacité à s'effacer pour permettre à l'apprenant d'être acteur face à la connaissance.

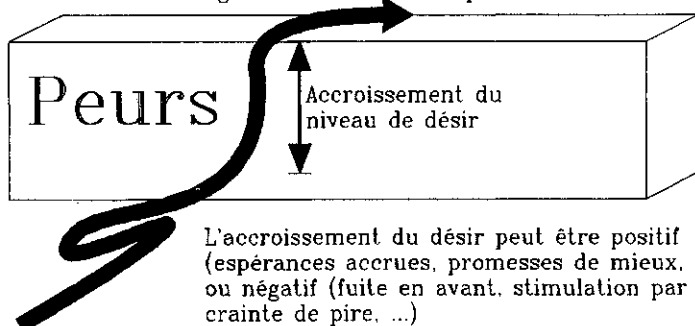
L'être correspond aux capacités personnelles. Liées au caractère, à l'histoire, etc., elles soutiennent les savoirs. A terme, on constate chez de nombreux managers que les savoirs s'estompent mais que l'être, renforcé, prend le relais. L'objectif est de faire évoluer l'être pour le rendre capable d'étayer, d'assimiler et de donner. L'être est à ce point éloigné des savoirs, que l'on ne sait pas comment on fait pour Etre, comment on Est devenu.

## Changement, désir et peur

Le changement se heurte aux peurs

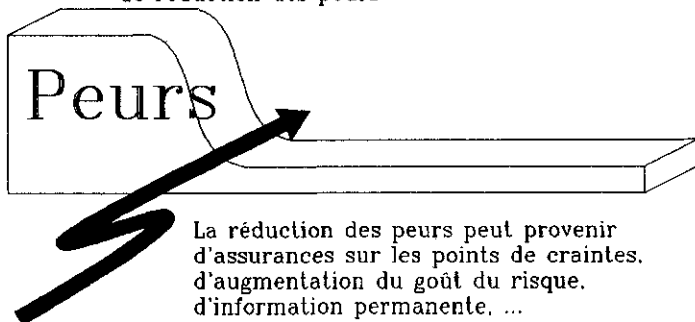


Le changement surmonte les peurs



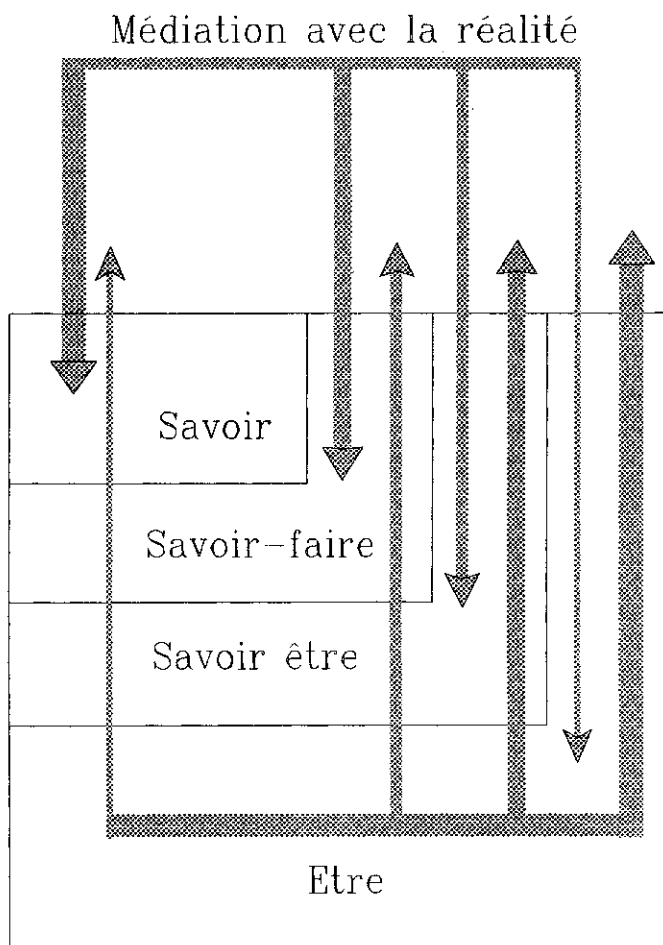
L'accroissement du désir peut être positif (espérances accrues, promesses de mieux, ...), ou négatif (fuite en avant, stimulation par crainte de pire, ...)

Le changement a été préparé par une action de réduction des peurs



La réduction des peurs peut provenir d'assurances sur les points de craintes, d'augmentation du goût du risque, d'information permanente, ...

## Savoir et Etre



La médiation avec la réalité est orientée prioritairement comme acquisition de savoir, et comme expression d'Etre

Ainsi, on pourrait dire de certains managers "ils sont prisonniers de leurs comportements, croyant à tort être leurs comportements<sup>266</sup>".

### *Exemples d'apports méthodologiques spécifiques*

Dans certains cas, la pratique du coaching peut s'enrichir d'une dimension supplémentaire permise par des moyens techniques modernes : il s'agit du recours au Groupware.

Cela n'est envisageable que lorsque ces aspects techniques font déjà partie de l'environnement professionnel de la personne coachée, ou lorsque l'acquisition de compétences informatiques est un des objectifs.

Le Groupware est une forme de télétravail, qui permet à des personnes qui ne sont pas forcément au même endroit, ou au même moment, de travailler ensemble, cela crée un lieu de travail asynchrone.

Le Groupware peut être à la base d'une demande de coaching, car c'est une forme d'organisation du travail qui se répand dans les entreprises et qui pose des problèmes au management car il lui impose une mutation du rôle de commandement au rôle d'animation. Le management de travailleurs mobiles et/ou distants (ou télé-management) dépouille le management des aspects de contrôle des personnes (plus d'unicité de lieu et de temps) et prive le manager d'un pouvoir sur les individus ; de plus, il accroît la tâche d'animation, le besoin de coopération interindividuelle et de coordination. Le rôle du manager est de motiver, de rassembler.

Dans le cadre du coaching n'ayant pas forcément trait au Groupware, le mariage du coaching et du Groupware apporte des spécificités particulières car la relation peut s'inscrire dans une fréquence importante et dans un espace d'expression dénué d'attributs.

---

<sup>266</sup> LYNCH Dudley & KORDIS Paul L., op. cit., p. 38

Parmi les possibilités très vastes de cet outil, on peut en présenter deux :

- le coach entretient une relation plus étroite avec la personne coachée au travers des échanges dans des forums privés, ce qui permet un coaching plus rapproché,
- un espace d'échanges (base) anonyme destiné aux échanges entre managers est créé et peut être utilisé comme espace de régulation entre pairs dans lequel chacun peut s'exprimer en toute impunité et confidentialité.

### *Le coaching pour tous*

Le coaching est une démarche de développement de potentiel qui concerne toutes les entreprises qui souhaitent progresser et valoriser au mieux les ressources de leurs managers. La démarche est résolument active et s'inscrit dans une recherche d'équilibre non pas statique mais fruit d'une dynamique permanente. Dans un ouvrage de base en management Ms Koontz et O'Donnell insistent sur cette notion de progression continue "tout comme l'éducation, le perfectionnement d'un gestionnaire est un processus progressif. Ni le perfectionnement, ni l'éducation ne doivent être conçus comme quelque chose qui peut avoir une fin, car il n'existe aucune limite connue au niveau de perfectionnement ou d'éducation qu'un individu peut atteindre<sup>267</sup>".

---

<sup>267</sup> KOONTZ H. & O'DONNELL C., op. cit., p. 392



## CONCLUSION

"Réussir c'est être totalement soi, rien que soi"<sup>268</sup>

La démarche proposée est résolument active, elle consiste à décider d'agir, et à rechercher l'assistance nécessaire, le catalyseur qui favorisera l'évolution.

Il apparaît clair que dans une situation problématique, le seul comportement qu'on puisse directement changer c'est le sien propre. On ne peut changer une situation qu'à l'aide de la seule chose qu'on ait le pouvoir de changer : son propre comportement. Il existe une autre voie de résolution des difficultés professionnelles : c'est la passivité, le retranchement derrière les règles, le désinvestissement : ne pas comprendre, s'en tenir à la lettre aux ordres, appliquer strictement les consignes, est une défense de choix de celui qui ne veut prendre aucun risque. "Ne pas comprendre, ne pas se laisser faire, c'est se préserver, en faire à sa tête, selon sa volonté, se simplifier la vie, opposer sa propre rationalité vis-à-vis du coût du travail, se protéger des abus du pouvoir et de la hiérarchie. Mais c'est aussi prendre le risque de s'appauvrir, de se démotiver et peut-être même de verser dans l'inertie dépressive des récessions en tout

---

<sup>268</sup> SOUSSIN Frédéric & DURANDIN Philippe "L'odyssée métanoïque - Livre VIII : Mutation", Les éditions du livre actif, Bouxwiller, 1989, p. 6

genre<sup>269</sup>". Mais s'investir à fond, rechercher une stimulation permanente, comporte aussi un risque de déséquilibre, celui du surinvestissement.

L'objectif de développement de la démarche pourrait être l'accompagnement au stade oblatif, degré le plus élevé du développement affectif qui se caractérise par une conduite généreuse, altruiste, dans laquelle le sujet s'efface et s'efforce de satisfaire les besoins de son prochain dont il n'attend rien en retour (acceptation spontanée du sacrifice de soi)<sup>270</sup>.

Il importe d'agir, de conserver ce comportement volontaire et actif cher à l'entrepreneur. Pour l'entreprise cela consiste à cultiver les potentiels présents. Car, à quoi servirait de rechercher et de détecter des hauts potentiels si c'est pour les "acheter" et les "stocker" sans les cultiver et les enrichir ? Croit-on qu'il suffise de les plonger dans un milieu pour qu'ils s'y développent au mieux ? Un manager est-il comme un bon livre dans la bibliothèque ou la réserve de l'entreprise, comme un bon vin qui se bonifie avec l'âge dans une cave ? Ou alors, doit-on lui fournir les moyens de son développement en l'entraînant, en l'accompagnant pour l'enrichir, pour le garder, pour lui permettre de donner le meilleur de lui-même. Si on peut se permettre une comparaison simple, comme un jardinier qui cultiverait un arbre fruitier : les fruits dépendent du jardinier, de l'arbre, du contexte (terre, météorologie), et des apports (engrais, tuteur en cas de tempête, renforcements de l'arbre). Mais les entreprises, si elles sont de bons jardins, sont-elles de bons jardiniers ?

Il importe donc d'agir, de prendre en charge le développement de ses compétences et celles de ses équipes, la crise trouve un écho trop favorable dans nos esprits. Affirmons notre identité, recherchons l'alliance entre le plaisir et la réussite, recherchons l'harmonie entre l'homme, le travail, le plaisir.

L'évolution est un effort permanent, dans lequel la première remise en question compte. On peut en trouver de nombreux échos dans le

---

<sup>269</sup> AMIEL Roger, op. cit., p. 43

<sup>270</sup> SILLAMY Norbert, op. cit., pp. 188-189



discours du chef d'entreprise rejoignant son équipe après son parcours initiatique, et leur disant : "Il était temps de sortir de la routine et de sa cohorte de fausses bonnes idées automatiques. Il était temps de comprendre pourquoi mon action me demandait toujours plus d'efforts et m'apportait toujours moins de plaisir.

... J'ai d'abord compris que je me trompais ! Je me trompais lorsque je voyais dans les systèmes d'organisation la panacée à tous les problèmes qui se posaient à notre entreprise. Je me trompais lorsque je refusais de me montrer à vous tel que je suis réellement. Je me trompais lorsque je me refusais à comprendre la disparité de vos aspirations. Je me trompais lorsque je pensais que notre entreprise était le centre du monde et détenait la vérité. Je me trompais lorsque je jouais sur votre motivation par les artifices de l'argent. Je me trompais lorsque je me plaignais de votre manque d'efficacité et de motivation. Je me trompais lorsque j'intervenais dans vos actions de peur de vous voir ne pas les réussir. Je me trompais lorsque je refusais certaines options audacieuses tout simplement parce que vos arguments n'étaient pas assez rationnels. Je me trompais lorsque je croyais l'information qui me remontait alors que j'avais moi-même créé des règles d'autocensure. Je me trompais lorsque je me plaignais de la réalité alors que j'en étais le premier auteur<sup>271</sup>".

Abraham Maslow, grand auteur en organisation, nous a laissé ses théories de la motivation. Parmi toutes les citations qu'il a faites on peut mettre en avant la suivante : "Si nous améliorons la nature humaine, nous améliorons tout, parce que nous éliminons les principales causes des désordres du monde<sup>272</sup>" : elle désigne bien le pôle central d'une réflexion qui reste toujours très pertinente. Le terme d'améliorer paraît fort juste car il n'implique pas de correction, mais une évolution dans un sens positif, dans une direction d'équilibre, d'oblativité.

Cette évolution individuelle apparaît dans le désir d'équilibrer ambition personnelle, revalorisation de la vie de famille et recherche d'une certaine spiritualité. La fin du siècle marque un retour vers

---

<sup>271</sup> SOUSSIN Frédéric & DURANDIN Philippe, op. cit., pp. 5-6

<sup>272</sup> MASLOW Abraham, op. cit., p. 56

l'authenticité, l'exemplarité, la simplicité. Les individus commencent à entrevoir que la véritable solidité, l'authentique construction de l'être, repose davantage sur la transformation personnelle que sur l'accumulation d'expériences, de pouvoir ou de possessions diverses. Or, l'approfondissement personnel se construit dans le cadre d'un épanouissement, par le vécu et la réflexion et ne peut faire l'objet d'un apprentissage scolaire.

L'attitude des subordonnés vis-à-vis des managers illustre ces nouveaux besoins. Les revendications portent sur la reconnaissance, l'écoute, la volonté d'être guidé, de reconnaître une autorité morale, donnant un sens à l'action. L'image de l'autorité arbitraire, fondée uniquement sur la place occupée est rejetée, surtout si le pouvoir est exercé brutalement. Le manager est appelé à se détourner de l'attitude ancienne de défiance, de recherche de valorisation de son ego, et du sentiment de supériorité sur les subordonnés.

Renoncer à ces satisfactions narcissiques, se remettre en question en permanence représentent une charge psychologique importante. De plus, l'organisation du travail, les responsabilités, et les adaptations que réalisent les managers par rapport aux modèles prescrits représentent également une charge supplémentaire. La culpabilité apparaît lors des échecs, ou lors d'actions de pouvoir (licenciement par exemple), la crainte de la sanction (par la hiérarchie, ou par la réalité sociale et économique), la crainte du chômage également qui s'accroît chez les managers qui se croyaient protégés, tissent ensemble un sentiment diffus et souvent permanent.

Pourtant, il est demandé aux managers, sur le plan professionnel, de faire passer l'intérêt collectif, avant leur intérêt immédiat, et sur le plan personnel de se comporter en adultes. Suffit-il de le demander ? Pensons-nous qu'ils soient bien préparés à gérer ces situations et leur accroissement ?

Pour l'entreprise, la question qui se pose est de "savoir si c'est le présent ou l'avenir qui est le plus important<sup>273</sup>".

---

<sup>273</sup> KOONTZ H. & O'DONNELL C., op. cit., p. 399

# BIBLIOGRAPHIE

- ADAM Alfred & GOGUEL d'ALLONDANS Thierry;** "Pathologie des institutions", ERES, Toulouse, 1990
- AKTOUF Omar;** "Le management entre tradition et renouvellement", Gaétan MORIN éditeur, Québec, 1989
- ALBOU Paul;** "L'homme au travail", Dunod, Paris, 1991
- ALTER Norbert;** "La gestion du désordre en entreprise", L'harmattan, Paris, 1990
- ALTER Norbert & DUBONNET Christian;** "Le manager et le sociologue", L'Harmattan, 1994
- AMADO Gilles & GUITTET André;** "La dynamique de communication dans les groupes", Armand Colin, Paris, 1975
- AMIEL Roger;** "Entreprise et santé", Maloine éditeur, Paris, 1985
- ANACT;** "Travail et santé mentale", Paris, 1991
- ANZIEU Didier;** "Le groupe et l'inconscient", Dunod, Paris, 1984
- ARENDT Hannah;** "Condition de l'homme moderne", Calmann-Levy, Paris, 1983
- AUBERT Nicole & PAGES Max;** "Le stress professionnel" Klincksieck, Paris, 1989
- AUBERT Nicole & de GAULEJAC Vincent;** "Le coût de l'excellence", Seuil, Paris, 1991
- AUBERT Nicole;** "Le stress du chaos et la brûlure du succès", Revue française de gestion, novembre-décembre 1991
- BADINTER Elisabeth;** "XY de l'identité masculine", Editions Odile Jacob, Paris, 1992
- BAREL Yves;** "La société du vide" Seuil, Paris, 1984
- BEAUFILS Alain & GUIOT Jean M.;** "Développer l'organisation : perspectives sur le processus d'intervention", Gaétan Morin éditeur, Québec, 1989

- BEAUVOIS J.L. & JOULE R.V.;** "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1987
- BENABOU Chantal & ABRAVANEL Harry;** "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaétan Morin éditeur, Québec, 1986
- BERGERON J.L., COTE LEGER N., JACQUES J. & BELANGER L.;** "Les aspects humains de l'organisation", Gaétan Morin éditeur, Québec, 1979
- BESSEYRE des HORTS Charles-Henri;** "Gérer les ressources humaines dans l'entreprise", Les éditions d'organisation, Paris, 1988
- BLAKE et MOUTON;** "Les deux dimensions du management", Les éditions d'organisation, Paris, 1969
- BLANCHARD Kenneth & PEALE Norman Vincent;** "Ethique et management", Les éditions d'organisation, Paris, 1988
- BLANCHARD Kenneth, ONCKEN William & BURROWS Hal;** "Les singes et le manager", InterEditions, Paris, 1990
- BOLLINGER Daniel & HOFSTEDE Geert;** "Les différences culturelles dans le management", Les éditions d'organisation, Paris, 1987
- BOTTIN Christian;** "Diagnostic et changement", Les éditions d'organisation, Paris, 1991
- BOSENBERG Dirk & METZEN Heinz;** "Le lean management", les éditions d'organisation, Paris, 1994
- BOYER Luc & EQUILBEY Noël;** "Histoire du management", Les éditions d'organisation, Paris, 1990
- BRISSIAUD Jean-Jacques;** "Homo Consciens", Paradigme, Caen, 1992
- BRUN Caroline;** "L'irrationnel dans l'entreprise", Balland, Paris, 1989
- BRUNEAU J.P.;** "Psychanalyse et entreprises", Les presses du management, Noisiel, 1990

- BRUNELLE, DROUIN, GODBOUT & TOUSIGNANT;** "La supervision de l'intervention en activité physique", Gaétan Morin éditeur, Québec, 1988
- BYHAM William & COX Jeff;** "Zapp !", Les presses du management, Noisiel, 1990
- CANINO Rémi;** "Orientation et psychopathologie du travail", Education permanente, n° 108
- CARDON Alain;** "Le manager et son équipe", Les éditions d'organisation, Paris, 1986
- CARFANTAN Serge;** "Conscience et connaissance de soi", Presses universitaires de Nancy, Nancy, 1992
- CARON Gilberte;** "Ego stratégies", Les éditions d'organisation, Paris, 1991
- CARROLL Lewis;** "Alice au pays des merveilles", Hachette, Paris, 1984
- CAZENAVE Michel;** "Jung - Cahier de l'Herne", Editions de l'Herne, Paris, 1984
- CHALVIN D. & EYSETTE F.;** "Comment sortir des petits conflits dans le travail", Dunod, Paris, 1986
- CHALVIN Dominique;** "Anti-manuel de management", L'archipel, Paris, 1992
- CHANLAT J.F.;** "L'individu dans l'organisation - Les dimensions oubliées", Editions ESKA, Québec, 1990
- CHATELET Jean-Pierre;** "Les cadres sur le divan", Les éditions d'organisation, Paris, 1992
- CHAUVIRE C.;** "Ludwig Wittgenstein", Seuil, Paris, 1989
- CHARREY Michelle & MICHEL Marie-Paule;** "Le golden stress", Dunod, Paris, 1990
- COLLECTIF SCIENCES HUMAINES PARIS IX-DAUPHINE;** "Organisation et management en questions", L'Harmattan, Paris, 1987
- COTE Nicole;** "La personne dans le monde du travail", Gaétan Morin éditeur, Québec, 1991

- CROZIER Michel & SERIEYX Hervé;** "Du management panique à l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle", Maxima Laurent du Mesnil éditeur, Paris, 1993
- CROZIER Michel;** interview in le journal des psychologues, Décembre 1991 - Janvier 1992
- CRUELLAS Philippe;** "Coaching, un nouveau style de management", ESF éditeurs, Paris, 1993
- DE BOARD Robert;** "Counselling skills", Gower Business Skills, London, 1983
- DE WAELE Martin, MORVAL Jean & SHEITOYAN Robert;** "La gestion de soi dans les organisations", Les éditions d'organisation, Paris, 1992
- DEJOURS C.;** "Plaisir et souffrance dans le travail", Edition de l'AOCIP, Paris, 1988
- DEJOURS C., VEIL C. & WISNER A.;** "Psychopathologie du travail", Entreprise moderne d'édition, Paris, 1985
- DELWASSE Liliane;** "Un américain à Paris", Le monde, 30-06-93
- DEMERS Christiane;** "Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes", Gestion, vol.16, n°2, mai 1991
- DEMORY Bernard;** "Créativité ? Créativité... Créativité !", Les presses du management, Noisiel, 1990
- DESMARAIS J.M., HAMELLE B. & NIEWENGLOVSKI P.;** "Anticiper et vivre le changement", Les éditions d'organisation, Paris, 1990
- DETENNE & VERNANT;** "Les ruses de l'intelligence. La métis chez les grecs", Flammarion, Paris, 1974
- DOLAN Shimon L. & LAMOUREUX Gérald;** "Initiation à la psychologie du travail", Gaétan Morin éditeur, Québec, 1990
- DORTIER J.F.;** "Les dimensions cachées des organisations", Sciences humaines, n°30, juillet 1993
- DUBAR Claude;** "La socialisation" Armand Colin, Paris, 1991

- DUPRE P.**; "Encyclopédie des citations", Trévisse, Paris, 1959
- ELGOVY G.**; "Le bluff du futur", Calmann-Levy, Paris, 1974
- ENRIQUEZ Eugène**; "L'organisation en analyse", PUF, Paris, 1992
- ESTRADE Patrick**; "Bonjour l'ambiance !", Editions Dangles, St Jean de Brayes, 1993
- FREUD Anna**; "Le moi et les mécanismes de défense", PUF, Paris, 1985 (11<sup>ème</sup> édition)
- FREUD S.**; "Résultats, idées, problèmes I", PUF, Paris, 1984
- FREUD S.**; "La vie sexuelle", PUF, Paris, 1969
- FREUDENBERGER Herbert**; "L'épuisement professionnel, la brûlure interne", Gaétan Morin éditeur, Québec, 1987
- FROMM Erich**; "Avoir ou Etre", Robert Laffont, Paris, 1978
- GANDOIS Jean**; "Il n'existe pas d'organisation idéale du travail", Partenaires n°20
- GILBERT Patrick**; "Créer le changement dans l'entreprise", ESF, Paris, 1984
- GILBERT Patrick & GILLOT Claudine**; "Le management des apparences", L'Harmattan, Paris, 1993
- GILLET Bernard**; "Le psychologue et l'ergonomie" Editions EAP, 1987
- GODET Michel**; "L'avenir autrement", Armand Colin, Paris, 1991
- GOGUELIN Pierre**; "Le management psychologique des organisations", Editions ESF, Paris, 1989
- GORZ André**; "Métamorphoses du travail. Quête de sens", Galilée, Paris, 1991
- GUELFY J.D. & SAMUEL-LAJEUNESSE B.**; "Psychopathologie", PUF, Paris, 1985
- GUTMANN David**; "Le déclin des défenses traditionnelles contre l'anxiété", Notes de conjoncture sociale, n°342, 11 juin 1990
- HALEY Jay**; "Tacticiens du pouvoir", ESF, Paris, 1987
- HALEY Jay**; "Un thérapeute hors du commun : Milton H. Erickson", EPI, Paris, 1984

- HANDY C., GORDON C., GOW L., RANDLESON C.;** "Formation : managers", Eyrolles, Paris, 1990
- HERMEL Philippe;** "Qualité et management stratégiques", Les éditions d'organisation, Paris, 1989
- HERSEY Paul;** "Le leader situationnel", Les éditions d'organisation, Paris, 1989
- HERZBERG Fred & al.;** "Motivation at work", John Wiley and sons, New York, 1959
- HOFSTADTER Douglas;** "Gödel, Escher, Bach", InterEditions, Paris, 1985
- HUGUES Charles;** "Négocier les objectifs", Hommes et techniques, Paris, 1969
- HUTEAU Michel;** "Les conceptions cognitives de la personnalité", PUF, Paris, 1985
- JACOURD Romain & METSCH Manuel;** "Diriger autrement", Les éditions d'organisation, Paris, 1991
- JACQ Francis & MULLER Jean-Louis;** "L'homme retrouvé", ESF éditeur, Paris, 1994
- JAROSSON Bruno;** "Invitation à une philosophie du management", Calmann-Levy, Paris, 1991
- JOFFRE P. & KOENING G.;** "stratégie d'entreprise - Antimanuel", Economica, Paris, 1985
- KELEN Jacqueline;** "L'éternel masculin", Robert Laffont, Paris, 1994
- KETS DE VRIES Manfred & MILLER Danny;** "L'entreprise névrosée", Mc Graw-Hill, Paris, 1985
- KETS DE VRIES Manfred;** "The irrational executive", International universities press, Madison, 1986
- KETS DE VRIES Manfred;** "Organizational paradoxes", Tavistock Publications, London, 1980
- KETS DE VRIES Manfred;** "L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion", Gestion, vol 14, n°2, Mai 1989
- KOHLER Caroline;** "Le clown et le manager", Education permanente, n°114, mars 1993



- KOONTZ H. & O'DONNELL C.**; "Management, principes et méthodes de gestion", Mc Graw-Hill éditeurs, Québec, 1980
- LABORDE Génie**; "Influencer avec intégrité", InterEditions, Paris, 1987
- LABORIT Henri**; "Eloge de la fuite", Robert Laffont, Paris, 1976
- LAMOUREUX Carole**; "Psychologie organisationnelle et nouveaux paradigmes de gestion", Psychologie Europe, Juin-Juillet-Août 1993, n°4, vol III
- LANDIER Hubert**; "Vers l'entreprise intelligente", Calmann-Levy, Paris, 1991
- LAYOLE Gérard**; "Dénouer les conflits professionnels", Les éditions d'organisation, Paris, 1984
- LAVERGNE Jean-Paul**; "La décision : Psychologie et méthodologies", Les éditions ESF, Paris, 1983
- LE GOFF Pierre**; "Le mythe de l'entreprise", Editions la Découverte, Paris, 1992
- LE SAGET Meryem**; "Le manager intuitif", DUNOD, Paris, 1992
- LESCARBEAU Robert, PAYETTE Maurice & ST-ARNAUD Yves**; "Profession consultant", Les presses de l'université de Montréal, Montréal, 1990
- LEVAN Serge K. & LIEBMANN Anne**; "Le Groupware", Hermès, Paris, 1994
- LEVITT Théodore**; "Réflexions sur le management", Dunod, Paris, 1991
- LINTON Ralph**; "Le fondement culturel de la personnalité", Dunod, Paris, 1986
- LORENZI-CIOLDI Fabio**; "Individus dominants et groupes dominés", Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1988
- LYNCH Dudley & KORDIS Paul L.**; "La stratégie du dauphin", Les éditions de l'homme, Paris, 1994

- MACCIO Charles**; "Maîtriser les mutations technologiques",  
Chronique sociale, Lyon, 1990
- MACK M.**; "L'impératif humain", Masson, Paris, 1992
- MACKAY Harvey**; "Gare à l'homme nu", InterEditions,  
Paris, 1991
- MAISONNEUVE Jean-Louis & SICARD Geneviève**;  
"L'entreprise sur le divan", Imago éditeur, Paris, 1991
- MARIN Armel & DECROIX Pierre**; "L'art subtil du  
management", Les éditions d'organisation, Paris, 1988
- MASLOW Abraham**; "Motivation and personality", Harper  
and Bros, New-york, 1954
- METSCH Manuel**; "Diriger en toute conscience... de soi",  
Education permanente, n°114, mars 1993
- METZ Claudine**; "Bien décider c'est ...", Chotard éditeurs,  
Paris, 1993
- MIGNARD Sylvie**; "Faut-il des stages pour motiver les cadres  
? Les entreprises jouent avec le feu", Entreprise &  
carrières, n° 92, 14 Mars 1991
- MIJOLLA-MELLOR Sophie**; "Le plaisir de pensée", PUF,  
Paris, 1992
- MILGRAM Stanley**; "Soumission à l'autorité", Calman-Lévy,  
Paris, 1974
- MILLOT Michèle & ROULLEAU Jean-Pol**; "Transformer  
l'organisation du travail", Les éditions d'organisation,  
Paris, 1991
- MINGOTAUD François**; "Dirigeant : un sacré métier !", Les  
éditions d'organisation, Paris, 1991
- MINGOTAUD François**; "La fonction d'encadrement", Les  
éditions d'organisation, Paris, 1993
- MINGUET Guy & PEREZ Yves**; "De l'art de diriger comme  
problème", Education permanente, n°114, mars 1993
- MISSOUM Guy & SELVA Chantal**; "Le modelage de  
l'excellence", ESF éditeur, Paris, 1994
- MORGAN Gareth**; "Images de l'organisation", ESKA  
éditeur, Québec, 1989

- MORIN Pierre**; "Le management et le pouvoir", Les éditions d'organisation, Paris, 1991
- MOULLET Michel**; "Le management clandestin", InterEditions, Paris, 1992
- MUCHIELLI Roger**; "La dynamique des groupes", ESF, Paris, 1984
- NIZARD Georges**; "Les métamorphoses de l'entreprise", Economica, Paris, 1991
- NOBLECOURT Michel**; "Profession clownanalyste", Le monde, 06-04-1989, p.22
- NOYE Didier & VERNE Etienne**; "Choisir un consultant", AFNOR, Paris, 1991
- NUTTIN Joseph**; "Théorie de la motivation humaine", PUF, Paris, 1985
- OLIEVENSTEIN Claude**; "Le non-dit des émotions", Odile Jacob, Paris, 1987
- ORGOGOZO Isabelle**; "Les paradoxes du management", Les éditions d'organisation, Paris, 1991
- ORTSMAN Oscar**; "Quel travail pour demain ?", Dunod, Paris, 1994
- OUCHI William**; "Theory Z", InterEditions, Paris, 1981
- PAGES Max**; "La vie affective des groupes", Dunod, Paris, 1984
- PEMARTIN Daniel**; "Réussir le changement", ESF, Paris, 1984
- PETER Laurence J.**; "Pourquoi tout va mal", Dunod, Paris, 1986
- PETERS T. & WATERMAN R.**; "Le prix de l'excellence", InterEditions, Paris, 1983
- PHARO Patrick & QUERE Louis**; "Les formes de l'action", Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, Paris, 1990
- PICHAULT François**; "Le conflit informatique", de Boeck éditeur, Bruxelles, 1990, p. 225

- POWELL Ken**; "Le stress dans votre vie", Les éditions un mode différent Itée, Québec, 1988,
- PREE Max De**; "Diriger est un art", Rivages, Paris, 1990
- RAIMBAULT M. & SAUSSOIS J.M.**; "Organiser le changement", Editions d'organisation, Paris, 1983
- RAVENNE Christie**; "Les nouvelles missions du management", ESF, Paris, 1984
- REITTER R.**; "Pouvoir et politique", Mc Graw-Hill, Paris, 1986
- RENAUD-COULON Annick**; "L'entreprise sur mesure", L'Harmattan, Paris, 1994
- REUCHLIN Maurice**; "Psychologie", PUF, Paris, 1984
- ROURE-MARIOTTI M.C.**; "Psychopathologie et médecine du travail", Masson, Paris, 1984
- SAINT-ARNAUD Yves**; "Connaître par l'action", Les presses de l'université de Montréal, 1992
- SAINTSAULIEU Renaud**; "L'identité au travail", Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1988
- SAINTSAULIEU Renaud**; "L'entreprise, une affaire de société", Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1990
- SAKAI Kuniyasu & SEKIYAMA Hiroshi**; "Bunsha", Taiko industry editions, Tokyo, 1987
- SALLENAVE Jean-Paul**; "L'antimanagement", Les éditions d'organisation, Paris, 1993
- SALOME Jacques**; "Relation d'aide & formation à l'entretien", Presses universitaires de Lille, Lille, 1991
- SALOMON Jean-Jacques**; "Le gaulois, le cow-boy, et le samouraï", Economica, Paris, 1986
- SCHEID Jean-Claude**; "Les grands auteurs en organisation" Dunod, Paris, 1990
- SEARLES Harold**; "L'effort pour rendre l'autre fou", Gallimard, Paris, 1977
- SENNET Richard**; "Les tyrannies de l'intimité" Seuil, Paris, 1979

- SILLAMY Norbert**; "Dictionnaire de la psychologie"  
Larousse, Paris, 1989
- SOCIETE FRANÇAISE DE PSYCHOLOGIE**; "Equilibre ou  
fatigue par le travail ?", Entreprise moderne d'édition,  
Paris, 1980
- SOUSSIN Frédéric**; "L'entreprise à visage Latin", Strasbourg  
- Europassion, Enregistrement intégral de la conférence  
du 11 Octobre 1989, Editions du livre actif
- SOUSSIN Frédéric & DURANDIN Philippe**; "L'odyssée  
métanoïque", Edition du livre actif, Bouxwiller, 1989
- TAPIA Claude**; "Management et sciences humaines", Les  
éditions d'organisation, Paris, 1991
- TELLIER Yvan & TESSIER Roger**; "Pouvoir et cultures  
organisationnels", Presses de l'université du Québec,  
Québec, 1991
- TENIERE-BUCHOT Pierre Frédéric**; "L'ABC du pouvoir",  
Les éditions d'organisation, Paris, 1989
- TOULOUSE Jean-Marie**; "Les réussites Québécoises", Les  
éditions agence d'arc inc., Montréal, 1980
- VAZ Philippe**; "Management, quand l'entreprise perd la tête",  
FIRT éditeur, Paris, 1990
- VINCENT C.P.**; "Des systèmes et des hommes", Les éditions  
d'organisation, Paris, 1990
- WATZLAWICK Paul**; "L'invention de la réalité", Seuil,  
Paris, 1988
- WATZLAWICK P., WEAKLAND J., FISCH R.**;  
"Changements, paradoxes et psychothérapie", Seuil,  
Paris, 1975
- WEIL Simone**; "La condition ouvrière", Gallimard, Paris,  
1951
- WHITMORE John**; "Coaching, les techniques d'entraînement  
du sport de haut niveau au service des entreprises",  
Maxima Laurent du Mesnil éditeur, Paris, 1994
- WHYTE William H. Jr**; "L'homme de l'organisation" Plon,  
1959

- WINNICOT D.W.;** "La consultation thérapeutique et l'enfant", Gallimard, Paris, 1971
- WINNICOT D.W.;** "Jeu et réalité", Gallimard, Paris, 1975
- NC;** "Etat des maladies", Sciences humaines, n° 12, Décembre 1991
- NC;** "L'entreprise, foyer de stress" Enjeux les échos, Mai 1992
- NC;** "Stress, n'en faites pas une maladie" Challenges, Avril 1993
- NC;** "Etat de stress" Courrier cadres n° 1012, 23 Avril 1993

# L'Harmattan

## ENTREPRISE - GESTION FORMATION

- \* ADLER Gilbert (dir.) *Récits de vie et pédagogie de groupe en formation pastorale* (Coll. Défi Formation), 1994, 158p.....
- \* ALET D., ROUX B. *La productivité autrement*, 1994, 160p.....
- \* ALTER N. & DUBONNET Ch. *Le manager et le sociologue* (Avec collab. de C. Giraud, R. Sainsaulieu et A. M. Tournebize) (Coll. Dynamiques d'Entreprises, 1994, 240p.....
- ALTER Norbert *La gestion du désordre en entreprise* (Coll. Logiques sociales), 1991, 210p.....
- ALTERSOHN Claude *De la sous-traitance au partenariat industriel*. (Coll. Dynamiques d'entreprises), 1992, 302p.....
- AMIOT Michel *Les misères du patronat*, 1991, 268p.....
- \* BEC, GRANIER & SINGERY *Le consultant et le changement dans la fonction publique* (Coll. Dynamiques d'Entreprises), 1994, 152p.....
- BELLE Françoise *Etre femme et cadre*, 1991, 223p.....
- \* BERCOVITZ A. et autres *Pour apprécier la qualité de la formation. Guide méthodologique* (Avec Pascal Fievet et D. Poirier (Coll. Défi Format.), 1994, 94p.....
- \* BONARELLI Patrice *La réflexion est-elle rentable ? De la décision en univers turbulent*. Préf. de Michel Berry (Coll. Logiques de Gestion), 1994, 254p.....
- \* BOUILLAUD & LECUYER *L'invention de gestion. Histoire et pratiques* (Coll. Logiques de Gestion), 1994, 326p.....
- Cahiers de Cargese *Entreprises et chercheurs. A la recherche d'un partenariat*, 1991, 192p.....
- Coll. Dauphine Paris X *Organisation et management en question(s)* (Coll. Logiques Sociales), 228p.....
- \* Collectif *Autour du congé individuel de formation* (Coll. Logiques Sociales), 1994, 192p.....
- DEJEAN Jacques *Analyse des pratiques d'éducation et de formation*, 1991, 190p.....
- DERET E. et autres *Outils de développement cognitif. Théories. Méthodes. Pratiques.*, 1991, 220p.....
- DOMINICE Pierre *L'histoire de vie comme processus de formation* (Coll. Défi-Formation), 1991, 174p.....
- GADREY J. & N. ss dir. *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce. Flexibilité, diversité, compétitivité*, 1991, 224p.....
- GEHIN J.P., MEHAUT Ph. *Apprentissage ou formation continue? Stratégies éducatives des entreprises en Allemagne et en France.* (C. Pour Emploi), 1993, 220p.....
- GILBERT P. GILLOT Cl. *Le management des apparences. Incantations, pratiques magiques et management.* (Coll. Dynamiques d'Entreprise), 1993, 190p.....

* GUIENNE-BOSSAVIT V.	<i>Etre consultant d'orientation psychosociologique (Coll. Dynamiques d'Entreprises), 1994, 298p.....</i>
* GUIGO Denis	<i>Ethnologie des hommes des usines et des bureaux. Préf. de Michel Berry et Colette Petonnet (Coll. Logiques de Gestion), 1994, 276p.....</i>
GUIGOU Jacques	<i>Critique des systèmes de formation des adultes (1968-1992), 1993, 319p.....</i>
* HEMIDY Laurent	<i>La gestion, l'informatique et le champs. L'ordinateur à la ferme (Coll. Logiques de Gestion), 1994, 270p.....</i>
HONORE Bernard	<i>Vers l'oeuvre de formation. L'ouverture à l'existence, 1992,.....</i>
HORNN Georges	<i>Syndicalisme et service public de radio-télévision, 1992, 509p.....</i>
HUSSON J.P & PEREZ A.	<i>L'après 1993. Nouvelle donne sur l'échiquier industriel européen. Préf. d'Etienne Davignon. Coll. Dynamiques d'Entrep.), 1993, 230p.....</i>
JALBERT François	<i>Les ressources humaines, atout stratégique (Coll. Développement et Emploi), 160p.....</i>
JANNIAUD J.	<i>EDF et la main invisible, 375p.....</i>
LAGANDRE François	<i>Nouvelles relations de travail - Pratiques contractuelles et perspectives (Coll. Logiques Sociales), 429p.....</i>
LE BOLLOC'H - PUGES C.	<i>La politique industrielle française dans l'électronique, 1991.....</i>
LE BOUEDEC G.	<i>Les défis de la formation continue. Développement personnel ou développement professionnel? (préf. M. Bernard), 278p.....</i>
LEGRAIN E. (coord.)	<i>Mirages de l'après-fordisme. (Contradictions, diffusion L'Harmattan), 1993, 222p.....</i>
LEGRAIN Edouard	<i>Intelligence artificielle et organisation. Aporie du fordisme et paradigme communicationnel, 1993, 467p.....</i>
LESCARBEAU/PAYETTE	<i>Profession consultant, 1991, 340p.....</i>
* LESNE Marcel	<i>Travail pédagogique et formation d'adultes. Eléments d'analyse (Coll. Education et Formation, Série Références), 1994, 186p.....</i>
LOQUET Patrick	<i>Sauver l'emploi et développer les compétences: le double enjeu de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois, 1992, 207p.....</i>
* MINET Fr. et autres	<i>La compétence mythe, construction ou réalité ? (Par Francis Minet, Michel Parlier et S.De Witte) (Coll. Pour l'Emploi), 1994, 230p.....</i>
PAIN Abraham	<i>Education informelle - Les effets formateurs dans le quotidien (Coll. Défi-formation), 256p.....</i>
PINEAU G. & JOBERT G.	<i>Histoires de vie. T.1: Utilisation pour la formation (Coll. Défi Formation), 239p.....</i>
PINEAU G. & JOBERT G.	<i>Histoires de vie. T.2: Approches multidisciplinaires (Coll. Défi Formation), 285p.....</i>
RAOULT M.	<i>Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences en milieu hospitalier, 1991, 285p.....</i>
* REGNAULT Gérard	<i>Animer une équipe dans les PME aujourd'hui. Qualité et management des hommes (Coll. Dynamiques d'Entreprises), 1994, 156p.....</i>
REGNAULT Gérard	<i>Motiver le personnel dans les P.M.E.. Approche pratique. (Coll. Dynamiques d'Entreprises), 1993, 169p.....</i>
* REINBOLD & BREILLÔT	<i>Gérer la compétence dans l'entreprise. Préf. de Anne Dousset (Coll. Dynamiques d'Entreprise), 1994, 171p.....</i>
* RENAUD-COULON Annick	<i>L'entreprise sur mesure. Redécouvrir le management de l'essentielle. Préf. de Jean Gandois, 1994, 192p.....</i>
REYNAUD Charles	<i>Le mythe E.D.F. Naissance et résistance d'une bureaucratie, 1992, 175p.....</i>